

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Curso Especialização em Administração de Pessoas Turma 2006

Ana Flávia Ferreira

ESTUDO DE CASO – HOTEL CROWNE PLAZA

RECURSOS HUMANOS, UMA FUNÇÃO DA EMPRESA A PROCURA DA VALORIZAÇÃO.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração de Pessoas pela Universidade Federal do Paraná com o quesito de disciplina final para a obtenção do grau de Especialista em Administração de Pessoas.

Professor Orientador:
Sérgio Bulgacov

Coordenador do Curso:
Professora Mirian Palmeira

**CURITIBA
2008**

Dedico esta monografia ao meu pai que infelizmente não esta mais presente, mas que foi o principal precursor para a conclusão deste, citando sempre durante sua vida uma frase a nós filhos imortal: *“A conclusão do estudo de meus filhos será a melhor herança que deixarei a cada um deles”*.

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Paraná

A coordenadora do Curso Mirian Palmeira

Ao professor orientador Sergio Bulgacov pelo auxílio e atenção.

A minha mãe pelo incentivo e cobranças

Ao meu namorado Fábio pela compreensão

Aos funcionários do Hotel Crowne Plaza pelo apoio e colaboração

E a todos que direta e indiretamente contribuirão

para a realização desta monografia

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de Formação	65
Tabela 2- Tempo de Trabalho	67
Tabela 3- Satisfação na Atual Função	68
Tabela 4- Comprometimento com a empresa.....	69
Tabela 5 - Atendimento aos Hóspedes	69
Tabela 6 - Rotatividade dos Funcionários.....	70
Tabela 7 - Existência de ações ou programas motivacionais no hotel.....	71
Tabela 8- Interesse dos gerentes pelas opiniões dos funcionários	72
Tabela 9- Idéias dos funcionários levadas em consideração pelos gerentes.....	73
Tabela 10 - Programa de Motivação	74
Tabela 11- Grau de motivação em trabalhar no hotel.....	75
Tabela 12 - Recomendação do serviço a amigos/parentes.....	75
Tabela 13 - Orgulho de Trabalhar no hotel	76
Tabela 14 - Orgulho de ver anúncios do hotel nos jornais.....	77
Tabela 15 - Estrutura para a realização do trabalho.....	77
Tabela 16 -Instalações do seu setor	78
Tabela 17- Condições para que não ocorram acidentes de trabalho	79
Tabela 18 - Nível de Motivação.....	80
Tabela 19-Preocupação do supervisor com o entusiasmo e motivação do funcionário.....	80
Tabela 20 -Responsável e importante para a empresa	81
Tabela 21-Reconhecimento de chefias.....	82
Tabela 22- Atividades desenvolvidas.....	82
Tabela 23-Carga horária de trabalho	83
Tabela 24 -Autonomia	84
Tabela 25 -Qualidade nos serviços prestados.....	85
Tabela 26 -Recursos físicos/ matérias disponíveis.....	85
Tabela 27-Ambiente de trabalho	86
Tabela 28-Remuneração.....	87
Tabela 29-Reconhecimento de chefias.....	88
Tabela 30 -Grau de formação	89
Tabela 31-Tempo no cargo	90
Tabela 32-Existência de programa motivacional no hotel	91
Tabela 33-Atendimento aos hóspedes.....	92
Tabela 34 -Interesse dos gerentes pelas opiniões dos funcionários	92
Tabela 35 -Idéias dos funcionários levadas em consideração pelos gerentes	93
Tabela 36 -Rotatividade dos funcionários.....	94
Tabela 37-Comprometimento com a empresa.....	95
Tabela 38-Avaliação da estrutura que é fornecida aos funcionários para realizar o trabalho.....	96
Tabela 39-Avaliação das condições para que não ocorram acidentes de trabalho	97
Tabela 40 -A preocupação dos supervisores com o entusiasmo e a motivação dos seus funcionários.....	98
Tabela 41-Reconhecimentos das chefias quando o funcionário faz um bom trabalho	99
Tabela 42-Incentivos que o hotel dá aos seus funcionários	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma.....	31
Figura 2 – Folha Salarial	44
Figura 3- Número de Funcionários Entrevistados.....	64

SUMÁRIO

RESUMO	3
1.0 - INTRODUÇÃO	4
2.0- JUSTIFICATIVA	8
3.0- OBJETIVO GERAL	13
4.0- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.2- 2ª ETAPA - CARACTERÍSTICAS DOS CARGOS	17
4.4- 4ª ETAPA - RELAÇÃO DE DESEMPENHO POTENCIAL	19
4.5- 5ª ETAPA - DESEMPENHO	19
4.6- 6ª ETAPA - POTENCIAL	19
4.7- 7ª ETAPA - ENTREVISTA DE EXPECTATIVA DE CARREIRA	20
4.8- 8ª ETAPA- INDICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	21
4.9- 9ª ETAPA - PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESENVOLVIMENTO	21
4.10- 10ª ETAPA - PROGRAMA DE SUCESSÃO	21
4.11- 11ª ETAPA - PLANO DE AÇÃO	21
5.0- A DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS	23
6.0- METODOLOGIA	26
6.1- DESCRIÇÃO DA EMPRESA	26
6.2- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	29
6.3- ORGANOGRAMA ATUAL DO HOTEL	31
6.4- DESCRIÇÃO DOS CARGOS	32
6.5- QUADRO DEMOSTRATIVO - FOLHA SALARIAL CROWNE PLAZA CURITBA	44
6.6- DESCRIÇÃO DO ATUAL SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA	46
6.7- PERFIL DA QUALIDADE E DA ADMINISTRAÇÃO ATUAL	54
6.8- PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	59
6.9- PESQUISA DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO HOTEL CROWNE PLAZA.	61
7.0- CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	105

ESTUDO DE CASO – HOTEL CROWNE PLAZA CURITIBA

Recursos Humanos, uma função da empresa a procura da valorização.

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo demonstrar a importância de um setor de Recursos Humanos para a valorização do colaborador na busca da qualidade hoteleira. Para tal, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica apresentando conceitos teóricos sobre turismo, hotelaria e recursos humanos, e uma pesquisa exploratória sobre motivação, possibilitando o conhecimento dos processos e das relações sociais no âmbito hoteleiro e, sobretudo no aprimoramento do tema. Através dessa pesquisa, foi possível observar que o desenvolvimento da hotelaria e a satisfação de clientes estão interligados com o colaborador do setor, havendo uma necessidade de valorização e motivação do profissional através de um setor devidamente estruturado de Recursos Humanos.

1.0 - INTRODUÇÃO

O segmento hoteleiro provoca no turismo um efeito multiplicador de geração de renda e empregos diretos e indiretos, além de contribuir no desenvolvimento da economia, na busca da qualidade de vida das comunidades autóctones, no desenvolvimento de futuros empreendimentos hoteleiros e conseqüente busca da profissionalização no ramo.

O presente estudo tem o objetivo de demonstrar a importância da valorização e motivação dos colaboradores através de um estruturado setor de Recursos Humanos o qual poderá tornar esta valorização ainda mais adequada. A formação da mão-de-obra especializada é indispensável para o desenvolvimento da hotelaria, assim como o diferencial de uma organização quando possui colaboradores interessados e motivados. Segundo *Las Casas* (2000), um dos principais atributos para uma organização obter êxito no mercado é a simplicidade, pois os administradores precisam manter uma equipe, evitando que a burocracia se desenvolva e se manifeste um império perdendo assim a credibilidade. Dessa forma, é possível notar que os colaboradores exercem um papel fundamental para o sucesso das organizações e posterior retorno do cliente aos estabelecimentos, para *Ruschman* (1990) um funcionário bem treinado e satisfeito atuará no sentido de criar e manter uma imagem favorável do empreendimento. No turismo, essa valorização deve ser uma constante, principalmente em se tratando de serviços prestados, pois o cliente adquire o produto ou serviço ao mesmo tempo em que o consome, verificando a qualidade do mesmo simultaneamente.

Para uma melhor compreensão desse fato, *Castelli* (2001, p.127), Contribuiu oportunamente, caracterizando esse processo como “momento da verdade” que, segundo o autor se constitui no produto ou serviço, e é definido como:

“Momento da verdade é aquele espaço de tempo em que os clientes interagem com algum aspecto da empresa e dessa interação obtém um resultado positivo ou negativo, é o momento em que o cliente avalia a qualidade dos bens e serviços ofertados pela empresa... (CASTELLI, 2001, p. 127).”

Esse momento está ligado diretamente ao colaborador, que a partir daí demonstra involuntariamente através do contato com o cliente o seu grau de satisfação com a organização. Numa economia orientada para o cliente o momento da verdade surge no contato entre o mesmo e o pessoal da linha de frente, para que seja demonstrada a qualidade do produto. Sendo assim, Castelli (2001) acredita que há necessidade de uma nova cultura organizacional, interação entre setores alimentada pela consciência do marketing entre funcionários, maior informação, flexibilidade de estrutura organizacional, descentralização de tomadas de decisão e principalmente o comprometimento, o envolvimento e a valorização do colaborador.

Para tanto, o funcionário precisa ser tratado como cliente interno, para que se notifique da importância do seu papel na prestação dos serviços e no sucesso da empresa. A qualidade dos serviços nada mais é que a satisfação dos clientes, deste modo a motivação dos colaboradores de uma empresa é imprescindível para a obtenção de resultados favoráveis aos empreendimentos. Kuazaqui (2000) acredita que os colaboradores acabam gerando novos negócios à organização, mas salienta que atualmente, o empresariado brasileiro desconhece as ferramentas gerenciais ligadas às áreas de recursos humanos e marketing do setor. Portanto, nota-se hoje que esses empresários acabam muitas vezes se esquecendo do fato de que esse

reconhecimento é necessário para os empreendimentos e principalmente para a fidelização do cliente.

Segundo Duarte (1996) hotéis de médio a grande porte precisam de gerente com conhecimento técnico operacional e mercadológico específicos da área, enquanto que hotéis de pequeno porte, a função da gerência pode abranger processos comercial e administrativo, sendo exercida esta na maioria das vezes pelo proprietário.

Mas a realidade é contraditória a esse fato, pois existem hotéis que são considerados de grande porte e estão sendo ainda gerenciados pelos proprietários, que sem conhecimento técnico e específico no assunto, não valorizam seus colaboradores e tornam a administração inadequada para o setor. Marques (2003) cita que na maior parte dos casos, o gerente hoteleiro encontra-se perante fatos consumados, dos quais tem que tirar o melhor proveito, o seu conhecimento técnico tem assim de ser multifacetado e sua capacidade de evoluir deve estar de acordo com a circunstância. Um estabelecimento bem organizado é mais fácil de dirigir, reage melhor a situações graves e aparece mais rapidamente, impondo-se pela classe de suas estruturas básicas. O serviço de um estabelecimento hoteleiro reflete a personalidade do seu gerente e o cuidado que presidiu a montagem do empreendimento.

Na hotelaria, verifica-se que o produto principal está completamente condicionado à prestação dos serviços e à necessidade das organizações em se globalizarem e introduzirem alternativas voltadas ao mercado hoteleiro. Os gerentes administrativos precisam se conscientizar de que o colaborador é a ferramenta fundamental para qualquer empreendimento. Para Kuazaqui (2000) as empresas brasileiras precisam se adaptar às mudanças já que, é uma questão de sobrevivência no mercado a

busca pela flexibilidade e melhores alternativas de administração e comercialização de seus produtos e serviços. Através da identificação e principalmente manutenção dos colaboradores que se tornam um grande diferencial para a empresa.

Os colaboradores precisam ser respeitados e motivados para que tenham consciência de que auxiliam no alcance de objetivos das organizações, e que a união e o esforço conjunto atentam futuramente para o sucesso ou fracasso das empresas.

No contexto atual as pessoas assumem grande importância nas organizações, conforme afirma Chiavenato (1990), são os indivíduos os maiores ativos de uma empresa, uma vez que a colaboração dos mesmos é essencial para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais. Nesse sentido, entende-se que os funcionários são fundamentais na busca das vantagens competitivas e tal aspecto, segundo Dessler (2003, p. 15), levou a criação da chamada administração estratégica de recursos humanos, ou seja, de “um modelo de atividades de recursos humanos desenvolvidos com a intenção de permitir que a organização alcance suas metas”, sendo assim, os cenários cada vez mais dinâmicos apresentam às organizações condições mais desafiantes para o planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato (1994, p.19) “A empresa precisará investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional como em criatividade e participação efetiva no trabalho”.

Conceitos bastante atuais como capital intelectual e gestão do conhecimento dão a tônica do quanto se tornou estratégico para qualquer tipo de corporação valorizar e potencializar a atuação de seus recursos humanos. Hoje as organizações percebem que muito mais que serem meros realizadores de tarefas seus profissionais podem contribuir para o melhoramento constante de todo o negócio, e com isso promove

também o crescimento de seus colaboradores, em empresas de serviços particularmente a gestão de pessoas é imprescindível posto que esse tipo de organização trabalha com componentes intangíveis e de difícil mensuração, como por exemplo, satisfação dos clientes em situações de atendimento. Segundo Dessler (2003) se um consumidor é atendido de modo inadequado por um representante da instituição, todos os demais esforços da empresa terão sido em vão e este aspecto pode ser fortemente observado nas organizações hoteleiras, posto que as mesmas comercializam e ofertam os seus serviços, através das suas instalações físicas e corpo funcional, tendo os hóspedes como beneficiários diretos dos mesmos (SÁNCHEZ, 1995). Desta forma as empresas hoteleiras não diferentes de qualquer empresa prestadora de serviços, necessitam valorizar seus colaboradores, dando ferramentas para que os mesmos possam cumprir com suas funções com eficiência e eficácia, a fim de atingir os objetivos organizacionais do hotel.

2.0- JUSTIFICATIVA

As organizações hoteleiras contam com um grande contingente de mão de obra, são necessárias muitas pessoas além de máquinas para realizar tarefas relacionadas aos produtos e serviços oferecidos aos hóspedes de um hotel, independentemente do departamento que atuarem os funcionários devem ser treinados para fazer o seu trabalho com excelência de modo que os hóspedes voltem ao hotel outras vezes e que o mesmo adquira boa reputação pela prestação de serviço de alta qualidade.

Um departamento de recursos humanos eficaz garante que o pessoal contratado seja o mais qualificado possível sendo que a excelência no atendimento é característica indispensável dentro da hotelaria, haja vista que se trata de um segmento onde o consumidor é caracterizado por um alto grau de exigência, a

concorrência é muito acirrada neste mercado e para se sobressaírem entre tantos hotéis é necessário que os recursos humanos dos mesmos sejam capacitados e aptos a oferecerem um serviço de qualidade.

A estruturação piramidal dos hotéis faz parte do planejamento de recursos humanos, e de acordo com Chiavenato (1994) as empresas estão se tornando enxutas, eliminando faixas hierárquicas intermediárias e aproximando o nível decisorial do nível operacional. Essas mudanças têm o objetivo de administrar as pessoas mais de perto, da mesma forma o setor hoteleiro vem operando, principalmente em hotéis de pequeno porte e as vantagens para esse tipo de decisão é a agilidade das deliberações, redução de custos e diminuição dos entraves burocráticos devido ao reduzido número de cargos. Para planejar a estrutura organizacional da empresa hoteleira, segundo Petrocchi (2002), é necessária a quantificação de recursos e a divisão do trabalho a partir da dimensão e características do empreendimento. Desta forma, o porte do empreendimento hoteleiro indicará a demanda necessária de colaboradores e o agrupamento de suas funções.

Cada vez mais empresas de diversos ramos notam que apenas oferecer um produto e torná-lo disponível no mercado não é suficiente para consagração de um produto ou marca, e para obtenção de novos clientes e fidelização dos clientes atuais. Por sua vez, os clientes-consumidores estão posicionando-se de forma exigente ao questionar a finalidade do produto serviço que estão adquirindo, ao buscar conhecer a filosofia desta empresa, quais os benefícios que ela traz a sociedade, e principalmente, como ela trata o seu cliente.

O planejamento de recursos humanos está envolvido com a própria organização, refletindo assim as características e o perfil da empresa, ações e iniciativas de recursos humanos que atuam isoladamente sobre as pessoas sem

interdependência, não produzirão resultados positivos, aumentando as insatisfações. O setor hoteleiro é intensivo de mão de obra e depende, para sobrevivência e vantagem competitiva da disponibilidade de pessoas qualificadas, capazes de operar e gerenciar seus produtos e serviços, enfim, a qualidade dos recursos humanos é, portanto indispensável para o sucesso de qualquer empresa. Essas evoluções na relação empresa consumidores devem fazer parte das empresas que prestam serviços aos turistas, isto porque se tornou inquestionável a presença da qualidade nos serviços, visto que qualidade não é somente exercer uma atividade da melhor maneira possível, trabalhar com qualidade torna-se questão de sobrevivência para qualquer empresa, e entende-se isso como forma de superar as expectativas do cliente consumidor, oferecendo-lhes serviços diferentes daqueles oferecidos pela concorrência. A competitividade atual favorece a utilização da criatividade tanto em produtos como em serviços, utilizando-a juntamente com a inovação, a qual propicia a superação de expectativas.

No mundo globalizado é fundamental para as empresas o controle dos custos, a qualidade dos produtos ou serviços e a qualidade no atendimento ao cliente, entretanto, os dois primeiros aspectos são relativamente fáceis de serem alcançados, contudo a qualidade no atendimento ao cliente, “que é o diferencial face à concorrência” apresenta um elevado grau de dificuldade e isto ocorre porque a qualidade no atendimento depende da mudança de atitude dos profissionais em todos os níveis. Trata-se de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por ser lenta e complexa.

Segundo Castelli (2001, 25) toda empresa, assim como o ser humano, luta para a sua sobrevivência, para tanto ela precisa ser competitiva e competitividade está fundamentada na produtividade que, por sua vez, resulta da relação qualidade custos, ou seja, para se garantir a sobrevivência da empresa é preciso apostar na qualidade, esta cada vez melhor, com custos cada vez menores para obter-se uma excelente produtividade, condição necessária para a competitividade e sobrevivência de qualquer empresa.

A atividade turística faz parte do setor de serviços, e o turismo é uma atividade humana composta pela demanda e oferta de um produto turístico, segundo Beni O produto turístico por sua vez é formado por: acessibilidade, ou seja, as condições de acesso que possibilitam a ligação entre a demanda e oferta; atrativos turísticos que são os recursos naturais, artificiais e humanos de um produto turístico e por fim, forma-se também pelas facilidades, proporcionando suporte ao atrativo. O setor hoteleiro insere-se no segmento turístico como parte integrante das facilidades de um produto turístico, sem a infra-estrutura hoteleira adequada, dificilmente um núcleo receptor se desenvolvera para o turismo.

O profissionalismo é outro fator condicionante a qualidade nos serviços; É necessário que haja envolvimento das pessoas que trabalham neste setor, e que sejam profissionais capacitados, no caso da hotelaria, somente através da busca constante de crescimento e do desenvolvimento pessoal é que se têm condições de atender às exigências e aos padrões de qualidade requeridos pelos hóspedes, que contam cada vez mais, com uma oferta diversificada de estabelecimentos hoteleiros, garantindo, com isso a continuidade e boa divulgação do hotel. O cliente, portanto, se constitui em fator determinante para que os hotéis constituam a sua organização

interna, estabelecendo a divisão e a coordenação das atividades, a configuração dos órgãos e equipes, o conjunto de tarefas etc.

A qualificação profissional do corpo de funcionários de um hotel é condição fundamental para que este seja considerado de alto padrão. Para Andrade (1997) esses requisitos, muitas vezes têm o poder de superar as limitações e as análises da Gestão de Pessoas em Organizações de Serviços Hoteleiros, ademais, é necessário que o profissional hoteleiro tenha habilidades humanas no contato direto com os hóspedes e busque, através dos seus serviços, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, o que requer engajamento pessoal, iniciativa e criatividade. De acordo com Passos (2002), esses motivos tornam o elemento humano peça basilar da empresa hoteleira, visto que todo o processo de acolhida do cliente está sob sua responsabilidade.

É o tratamento dispensado ao hóspede que vai estabelecer, em grande parte, a imagem que ele levará do estabelecimento, favorecendo o retorno do mesmo e a indicação do hotel a clientes potenciais. Portanto, os colaboradores influenciam decisivamente a rentabilidade do empreendimento hoteleiro. Assim, é importante um gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos humanos dentro das estruturas hoteleiras, considerando que são inerentes a essa função administrativa as atribuições e responsabilidades sobre os seguintes fatores: recrutamento e seleção de pessoal, descrição e análise de cargos, treinamento e desenvolvimento funcional, dentre outros, ou seja, elementos que diretamente incidem sobre o trabalhador na realização das suas funções.

3.0- OBJETIVO GERAL

Para Chiavenato (1999), o efetivo exercício da gestão de pessoas pressupõe o desenvolvimento de seis processos básicos, a saber: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Em conjunto esses processos constituem um sistema, portanto, influenciam-se mutuamente e estão dinamicamente inter-relacionados. No processo de agregar pessoas à organização são desenvolvidas as atividades de recrutamento e seleção de pessoal. De acordo com Robbins e Decenzo (2004), esse é um dos papéis mais críticos para o gestor de recursos humanos, posto que a inclusão de novos indivíduos requer uma análise criteriosa, considerando a importância que os mesmos assumem na condução dos objetivos organizacionais. Além disso, várias são as técnicas de recrutamento e seleção, o que demanda do gestor de RH habilidades e competências para efetuar análises e decisões que permitam a busca e a identificação do profissional adequado ao perfil e as necessidades organizacionais.

É válido salientar que as organizações possuem variações em relação aos seus processos de agregar pessoas, os quais podem ser desenvolvidos de modo tradicional, quando o enfoque recai apenas nas operações e procedimentos visando o preenchimento da vaga e a manutenção da empresa; ou de maneira estratégica e moderna quando busca a melhoria do capital intelectual e agregar valores novos aos ativos intangíveis da organização, tendo como ponto inicial uma visão integralizadora do homem e o desenvolvimento das suas capacidades (Chiavenato, 1999).

A aplicação das pessoas está relacionada à integração do indivíduo ao cargo para o qual foi selecionado e a sua socialização na organização.

Nesse sentido, faz-se necessário que o mesmo adapte o seu comportamento a cultura e aos valores da empresa, bem como aos direitos e deveres que deve observar, para tanto, o processo de aplicação necessita e é conduzido pelo projeto, análise e descrição do cargo e pela avaliação de desempenho, Chiavenato (1999).

Análise da Gestão de Pessoas em Organizações de Serviços Hoteleiros posto que através dessas fases delimita-se a função, determina-se tarefas e responsabilidades e estabelecem-se mecanismos ou conceitos a serem alcançados. Em relação ao processo de recompensar pessoas, Chiavenato (1999) afirma que os mesmos são fundamentais para a motivação funcional e, por extensão, para o alcance dos objetivos da organização, pois há uma relação direta entre estes e os objetivos individuais dos colaboradores. Funcionários satisfeitos tendem a colaborar com maior entusiasmo para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, os processos de oferecer recompensas representam um lugar de destaque na gestão de pessoas e é integrado por decisões relativas a como e quanto remunerar e que benefícios conceder.

Já para desenvolver pessoas, as organizações partem do pressuposto que estão inseridas em um ambiente dinâmico e sujeito às mudanças, portanto, que requer adaptações constantes nos seus processos de produção, nas formas de atender seus clientes, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, dentre outros. Desse modo, uma vez que busca sintonia e equilíbrio com o meio, é necessário que a empresa programe mecanismos de desenvolvimento organizacional, de capacitação de seus colaboradores e promova uma eficiente comunicação interna,

ou seja, elementos que a fortaleça diante do contexto ambiental de mudanças velozes.

Conforme Uehara e Serra (2004) um processo de desenvolvimento de pessoas deve sofrer avaliações constantes, averiguando-se procedimentos e metodologias utilizadas nos treinamentos e capacitações e sua repercussão no comportamento das pessoas, da organização ou das metas da instituição como meio de testar a sua validade, desempenho e eficácia.

Os processos de manutenção do contingente humano estão relacionados às atividades de higiene e segurança do trabalho visando à preservação da integridade física e mental dos funcionários a promoção da qualidade de vida no trabalho. Portanto, engloba as políticas de segurança, o respeito às normas do Ministério do Trabalho, o planejamento e a instituição de uma ambiente de trabalho salutar.

Tendo em vista que todas as organizações possuem objetivos a serem atingidos, é necessário a existência de um sistema que proporcione a obtenção de dados constantes sobre a posição dos objetivos em dado Análise da Gestão de Pessoas em Organizações de Serviços Hoteleiros momento e sobre a própria situação organizacional. Portanto, dentro de todo sistema é imprescindível a existência de um outro sistema, o de controle, pelo qual é assegurada a eficácia de outros sistemas de controle" (UEHARA E SERRA, 2004).

Nesse sentido, Chiavenato (1999) coloca a necessidade de controlar e verificar os resultados dos indivíduos, salientando o uso de banco de dados e de sistemas de informações gerenciais visando facilitar o planejamento de recursos humanos e a tomada de decisões eficazes pelos níveis gerenciais no que se refere à gestão de pessoas. Conseqüentemente, deve existir um monitoramento permanente como

forma de realimentar as entradas do sistema de gestão de pessoas, visando o reajustamento necessário do sistema, com o intuito de proporcionar maior eficácia as ações do processo de gerir pessoas.

4.0- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base nesses pressupostos, o presente trabalho aborda a realidade organizacional de um uma estrutura hoteleira de médio porte situada na cidade de Curitiba, estado do Paraná, localizada na Rua Presidente Carlos Cavalcanti, 600 no bairro São Francisco. A opção por esse tipo de hotel ocorreu devido à representatividade desse tipo de estabelecimento dentro da hotelaria brasileira e da cidade de Curitiba, visto que é o tipo predominante em nível nacional.

A coleta de dados foi realizada por meio da observação direta através da aplicação de fichas de avaliações e de entrevistas junto ao gerente geral e a todos os funcionários do empreendimento. Nesse contexto, o objetivo é desenvolver e implantar um setor de recursos humanos no empreendimento *Life Hotel Ltda* de nome fantasia *Crowne Plaza Curitiba*.

A inexistência de um departamento de gestão de pessoas neste empreendimento tem causado diversas lacunas ao desenvolvimento de seus funcionários prejudicando em partes a otimização de seus serviços, e para desenvolver uma estrutura mais organizada dando subsídios para o crescimento dos colaboradores foi desenvolvida a seguinte proposta divididas em etapas:

4.1- 1ª ETAPA - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE RH

Fazer uma cuidadosa análise do ambiente organizacional interno que terá influência no atingimento dos objetivos empresariais durante o ciclo de planejamento. Essa análise costuma ser feita através de diagnósticos de problemas internos, seja através de pesquisas de clima organizacional, seja através de reuniões com os funcionários nos diversos níveis hierárquicos, ou ainda através de *"feed-backs"* de programas de treinamento.

4.2- 2ª ETAPA - CARACTERÍSTICAS DOS CARGOS

Analisar as características dos cargos que poderão ter seu perfil modificado em função do plano estratégico. A estratégia da empresa define uma série de prioridades e pontos que merecerão maior concentração de esforços por parte dos funcionários, muitas vezes alterando os perfis de alguns cargos. No plano de inserção do setor no hotel é necessário que fique evidenciado quais os cargos que serão modificados e que tipo de tratamento terá que ser dispensado. Daí a necessidade de se ter uma idéia muito clara do perfil de cada grupo, principalmente, os mais importantes, considerados "chaves", para poder se comparar às exigências dos cargos com o que realmente seus ocupantes apresentam.

É importante que o hotel defina seus "cargos-chaves", que deverão ser ocupados por profissionais com alto nível de qualificação. Fazem parte desse rol de cargos:

- Os cargos que mais contribuem para os resultados da empresa;
- Os cargos onde se verifica um grande uso de recursos (humanos, financeiros e materiais);

- Cargos em que um mau desempenho representa um sério risco para o negócio e um impacto negativo considerável nos resultados ou imagem da empresa;
- Cargos em que um desempenho abaixo do esperado representa perda de tempo irrecuperável em determinados planos ou projetos.

4.3- 3ª ETAPA-INVENTÁRIO DE RH.

Para que se possa elaborar um planejamento de recursos humanos, há necessidade de se conhecer profundamente os indivíduos de que a empresa dispõe e confrontá-los com as exigências dos cargos que eles ocupam, considerando-se, não só o perfil atual do cargo, mas principalmente o que ele será no futuro. Nesse inventário dos talentos da organização, alguns pontos importantes devem ser observados:

4.3.1- Cadastro:

Através desse instrumento toma-se conhecimento da escolaridade e experiência dos profissionais. É na realidade, uma espécie de "*curriculum vitae*" do profissional.

4.3.2 - Desempenho potencial:

Analisar o desempenho e o potencial dos profissionais.

4.4- 4ª ETAPA - RELAÇÃO DE DESEMPENHO POTENCIAL.

As ações de desenvolvimento de pessoal e a elaboração dos mapas de sucessão estão organizadas a partir da análise da composição dos recursos humanos existentes na empresa, tendo em vista os objetivos organizacionais futuros.

A fim de aprimorar a visualização das condições desses recursos, serão informados os seguintes dados:

- a) avaliação de seus subordinados em relação ao desempenho no cargo atual;
- b) grau de potencial dos indivíduos dentro da organização.

4.5- 5ª ETAPA - DESEMPENHO

Ao indicar o desempenho no cargo atual dos avaliadores poderão optar por uma das cinco alternativas que retratam a posição de seus subordinados. É importante, no momento da indicação, analisar a constância de desempenho nos últimos dois anos, procurando, dessa forma, evitar que apenas fatos recentes, positivos ou negativos, influenciem na escolha da alternativa.

Os formulários de "Avaliação de Desempenho" poderão ajudar a refletir sobre o melhor posicionamento do avaliado.

4.6- 6ª ETAPA - POTENCIAL

Para a indicação do grau de potencial de cada subordinado na organização, deverá ser considerada sua observação em relação às tendências de seus funcionários para os diversos cargos.

Essas tendências podem ser para cargos colaterais com maiores conteúdos, imediatamente superiores ou de duas posições acima.

Para determinar essas tendências, serão classificados os subordinados em uma das três categorias abaixo discriminadas:

Potencial "A"

Categoria pertencente aos funcionários que foram indicados com condições de ocuparem cargos colaterais, com maior conteúdo ou imediatamente superiores, em prazo de dois anos; ou em condições de ocuparem cargos de dois níveis acima do atual, em prazo de cinco anos.

Potencial "B"

Categoria pertencente aos funcionários que foram indicados com condições de ocuparem cargos colaterais, com maior conteúdo ou imediatamente superiores, em um prazo de dois a cinco anos.

Potencial "C"

Sem perspectiva atual de promovibilidade, porém, com condições em longo prazo de ocupar cargo colateral de maior conteúdo.

4.7- 7ª ETAPA - ENTREVISTA DE EXPECTATIVA DE CARREIRA

Entrevistar os funcionários para verificar suas expectativas individuais de carreira na empresa, para que se possa projetar suas carreiras de forma a conciliar os interesses da empresa com os dos indivíduos que nela trabalham.

4.8- 8ª ETAPA- INDICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Indicar o desenvolvimento profissional dos funcionários, em primeiro lugar para o cargo que ocupam atualmente e logo a seguir para os possíveis cargos que poderão ocupar em função de seu potencial.

4.9- 9ª ETAPA - PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESENVOLVIMENTO

Estabelecer para cada profissional suas necessidades de desenvolvimento, um programa de treinamento e as ações de acompanhamento.

4.10- 10ª ETAPA - PROGRAMA DE SUCESSÃO

Dispondo dessas informações, torna-se sumamente importante relacionar num único quadro os "cargos-chave", seus ocupantes e os prováveis substitutos.

4.11- 11ª ETAPA - PLANO DE AÇÃO

Dispondo das avaliações anteriores devidamente preenchidos, torna-se muito mais fácil elaborar os planos de ação de RH para atender às necessidades do Plano Estratégico. Cada plano de RH deve ser detalhadamente elaborado e verificado sua coerência com os objetivos estratégicos da corporação. Esses planos podem ser:

- política de RH;
- planos de treinamento/desenvolvimento;
- planos de: recrutamento e seleção, integração, mudança cultural da empresa, alterações estruturais, alterações no processo decisório, definição de estilos de liderança, revisão dos benefícios concedidos, revisão das faixas salariais e outros.

O planejamento dos recursos humanos é uma técnica para determinar de forma sistemática a provisão e demanda de empregados que seriam necessários, o departamento de pessoal pode planejar seus labores de recrutamento, seleção, capacitação, entre outras.

Tal operação permite ao departamento fornecer à organização o pessoal adequado no momento adequado. Todas as organizações deveriam identificar suas necessidades de pessoal a curto e longo prazos. Em curto prazo se determinam as necessidades de pessoal há um ano; em longo prazo se estimam as condições do pessoal em lapsos de pelo menos cinco anos. O custo do planejamento é elevado, pelo que se difundiu entre as empresas grandes.

Vantagens do planejamento dos recursos humanos:

- Melhorar a utilização dos recursos humanos.
- Permitir a coincidência de esforços do departamento de pessoal com os objetivos globais da organização.
- Economizar nas contratações.
- Expandir a base de dados do pessoal, para apoiar outros campos.
- Coadjuvar na implementação de programas de produtividade, mediante a contribuição de pessoal mais capacitado.

5.0- A DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

A demanda de futuro que experimenta uma organização no campo dos recursos humanos é essencial para o planejamento de políticas de emprego, já que a oferta de pessoal tem limites muito precisos.

Causas da demanda: Estes fatores aparecem tanto em planos a curto como em longo prazo. Algumas destas causas são controláveis pela organização, mas outras não.

Desafios externos Econômicos: se o país começa a exportar, também a inflação, o desemprego, as taxas de juros.

Desafios sociais, políticos e legais: são a mais simples predição.

Tecnologia: são a mais difícil predição, com frequência, o planejamento dos recursos humanos se modifica devido à introdução de nova tecnologia. Em alguns casos, pode significar a eliminação de vários postos, ou pode implicar na criação de outros novos.

Decisões da organização: as principais decisões da organização incidem na demanda de recursos humanos. O plano estratégico da organização constitui a decisão mais significativa. Por meio dele, toda a empresa se fixa objetivo em longo prazo (taxas de crescimento, desenvolvimento de novos produtos, mercados ou serviços). Estes objetivos determinam o número de empregados que serão necessários no futuro, bem como suas características. A curto prazo, estes planos estratégicos se fazem operativos em forma de orçamentos. Os incrementos ou

recortes nos orçamentos constituem o fator de influência a curto de prazo a mais alta significação nas necessidades de recursos humanos.

Os prognósticos de vendas e produção são menos exatos do que os orçamentos, mas podem proporcionar relatórios mais rápidos sobre mudanças em curto prazo na demanda de recursos humanos. Os novos projetos se traduzem em demandas mutantes de recursos humanos. Uma reorganização pode mudar radicalmente as necessidades de recursos humanos do mesmo modo, o desenho de postos faz com que variem as qualificações que são necessárias pedir aos futuros empregados.

Mudanças na força de trabalho. (Aposentadorias, renúncias, demissões, mortes e licenças). A experiência obtida em ocasiões anteriores pode servir como indicador para a ação que deve empreender-se, tendo em conta a aparição de fatores que pudessem sugerir a conveniência de mudar as práticas do passado.

Técnicas para prognosticar: Os instrumentos com os que se pretende prognosticar as necessidades futuras de empregados numa organização podem ir desde técnicas muito elementares até muito complexas. Mas nem sequer as muito complexas são totalmente precisas, sendo que somente permite maior grau de aproximação.

Técnicas de prognóstico baseadas na experiência: Apóiam-se principalmente no juízo das pessoas com conhecimentos e visão amplos sobre as futuras necessidades de recursos humanos, devido o que a maior parte das decisões a respeito do emprego são formuladas pelos gerentes de linha, as pessoas a cargo de planejar os recursos de pessoal devem desenhar métodos que lhes permitam conhecer as necessidades destes gerentes.

Quando se utiliza a técnica *Delfos* também se solicitam cálculos de um grupo de especialistas, gerentes de linha pelo geral. O departamento de pessoal atua como intermediário, resume as respostas e expõe seus resultados aos gerentes, para inquirir novamente sobre seus cálculos e obter retroalimentação.

Ao repetir este procedimento (umas três vezes é suficiente) costuma encontrar-se que a opinião dos gerentes tende a coincidir com suas necessidades de pessoal, à medida que eles mesmos percebiam melhor suas necessidades.

Prognósticos baseados em tendências: Os métodos mais simples são a extrapolação e a indexação. Por meio da extrapolação se prolongam as tendências do passado. A indexação é um método útil para o cálculo das necessidades futuras de emprego, fazendo com que coincida a taxa de crescimento ou decenso no emprego com um índice determinado. Um índice muito empregado é a relação de empregados nas áreas de produção e as cifras de vendas, em efetivo ou em unidades.

Os métodos de extrapolação e indexação são aproximações muito gerais em curto prazo, porque partem de que as causas das demandas permanecerão constantes. Estes métodos são muito imprecisos para estabelecer projeções em longo prazo ou em organizações de grandes dimensões. As análises estatísticas mais complexas permitem prever as mudanças que motivam a demanda outros métodos.

Análise de orçamentos e planejamento: as organizações que precisam de um planejamento de recursos humanos pelo geral elaboram orçamentos detalhados e planos a longo prazo. Um estudo dos orçamentos por departamento revela as autorizações financeiras para contratar mais pessoal ou provavelmente reduzi-lo em

algumas áreas. Somados a extrapolações das mudanças na força de trabalho, estes dados podem proporcionar cálculos em curto prazo. Os cálculos em longo prazo podem derivar-se dos orçamentos a dois, quatro ou cinco anos.

Análise de novas operações: requer que se calculem as necessidades de recursos humanos em comparação com outras companhias que levam a cabo operações similares.

Modelos de computador: são uma série de fórmulas matemáticas que empregam de maneira simultânea a extrapolação, a indexação, os resultados de sondagens e enquetes e os cálculos de mudanças na força de trabalho. As mudanças que vão ocorrendo no mundo real se incorporam periodicamente nos sistemas para manter vigente sua capacidade de predição.

6.0- METODOLOGIA

6.1- DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O empreendimento hoteleiro de Razão Social *Life Hotel Ltda* foi inaugurado oficialmente no dia 25/09/2004, sua infra-estrutura conta com oito mil metros quadrados divididos em 20 andares. Possui 88 apartamentos com espaço úteis variando de 34m² a 98m², quatro salas de eventos, dois restaurantes, estacionamento para 50 vagas, área de lazer e SPA. O investimento calculado na construção foi próximo a R\$20.000.000,00 (vinte milhões de reais).

Após a conclusão da construção a empresa denominada Nova Itália empreendimentos imobiliários entregou a obra para a organização *Life hotel Ltda*, esta possui o seu organograma da diretoria dividido da seguinte forma: um sócio

majoritário que disponibiliza de 80% das ações, e os outros 20% restantes são divididos entre dez investidores.

O grupo decidiu filiar uma aliança com uma rede de renome Internacional para ter credibilidade no mercado e prospecção nos negócios, pois nenhum de seus sócios vinha do ramo hoteleiro e sem muita experiência para a administração eficaz de um empreendimento de tão grandes proporções e investimento.

Depois de várias negociações e licitações, decidiram optar pela rede Inglesa *Intercontinental Hotels Group*, a qual apresentou várias propostas bastante promissoras ao novo grupo de empresários.

A rede tomou seu posto depois de todos os tramites legais, e fizeram as primeiras avaliação e vistorias no empreendimento para decidir em quais das bandeiras que a rede possui o hotel melhor se delimitaria.

A rede *InterContinental Hotels Group* é a maior rede hoteleira do mundo, com 536 mil quartos nos 5 continentes. O grupo esta presente em 100 países e territórios, controlando mais de 3.700 hotéis, em forma de estabelecimento próprios, locados e franqueados.

A história da IHG teve início há 227 anos (1777), com Willian Bass, a família Bass possuía uma pequena cadeia de hotéis que no decorrer dos anos , começou a receber uma série de investimentos que os levariam a formação do *Intercontinental Hotels Group*. A rede incorporou as marcas Holiday Inn Internacional seguida do Holiday Inn, nos Estados Unidos. Logo depois foi a vez do lançamento do Holiday Inn Express e do Crowne Plaza. Finalmente, introduziu-se um novo conceito deestadia de longa permanência com o Staybridge Suítes by holiday Inn e foi feita a

incorporação dos hotéis cinco estrelas Intercontinental. Em 2002, a companhia iniciou uma série de mudanças estratégicas e remodelações internas, que resultaram em um novo redirecionamento do negócio e na separação dos segmentos de atuação.

Os hotéis passaram a ser reconhecidos sob a marca Intercontinental Hotels Group. Atualmente, 95 mil funcionários trabalham nos hotéis da rede, que conta com mais de 21 milhões de associados de todo o planeta e em seu programa, o Priority Club Rewards.

As bandeiras do grupo são divididas da seguinte maneira:

- . Hotéis e Resorts InterContinental;
- . Hotéis e Resorts Crowne Plaza;
- .. Hotéis Índigo,
- . Hotéis e Resorts Holiday Inn;
- . Holiday Inn Select,
- . Resorts Holiday Inn SunSpree;
- . Nickelodeon Family Suites by Holiday Inn;
- . Holiday Inn Express;
- . Staybridge Suítes;
- . Candlewood Suítes.

Depois de todos os itens avaliados, de padrões e exigências pela rede Intercontinental, o empreendimento *Life Hotel Ltda* teve sua avaliação concluída e sua classificação denominada dentre as bandeiras da rede como Hotel Crowne Plaza categoria luxo.

O hotel tem a sua funcionalidade 24 horas por dia, isto é, não para nunca de prestar serviços, e para tanto conta hoje com um corpo de 51 funcionários que estão distribuídos da seguinte forma: vinte e oito atuam na área de hospedagem subdivididos nos setores de: recepção, manutenção, governança, Spa, e mensageria.

Quatro funcionários na área administrativa, cinco na área comercial e no setor de alimentos e bebidas quinze funcionários. Os turnos diferenciados têm o controle estabelecido por meio de relógio ponto, e esses colaboradores subdividem-se em três turnos, das 7h às 15h, das 15h às 23h e das 23h às 7h, estes possuem uma jornada semanal de 48 horas, sendo oito horas de trabalho diários, com uma hora de intervalo e uma folga por semana. Os setores vinculados à administração possuem horários comerciais, com oito horas diárias e uma hora de intervalo, com os finais de semana livres. Os cargos de gerencia realizam uma vez ao mês plantões gerenciais sob escala que englobam um final de semana das 08h00 às 18h00 no hotel.

→ 6.2- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Posto que a eficiência das pessoas, das atividades e a eficácia das organizações resultam da adoção de metodologias e procedimentos direcionados a gestão de pessoas, torna-se necessário o estabelecimento de uma política de RH que forneça parâmetros e direcione as ações gerenciais, administrativas e dos colaboradores no

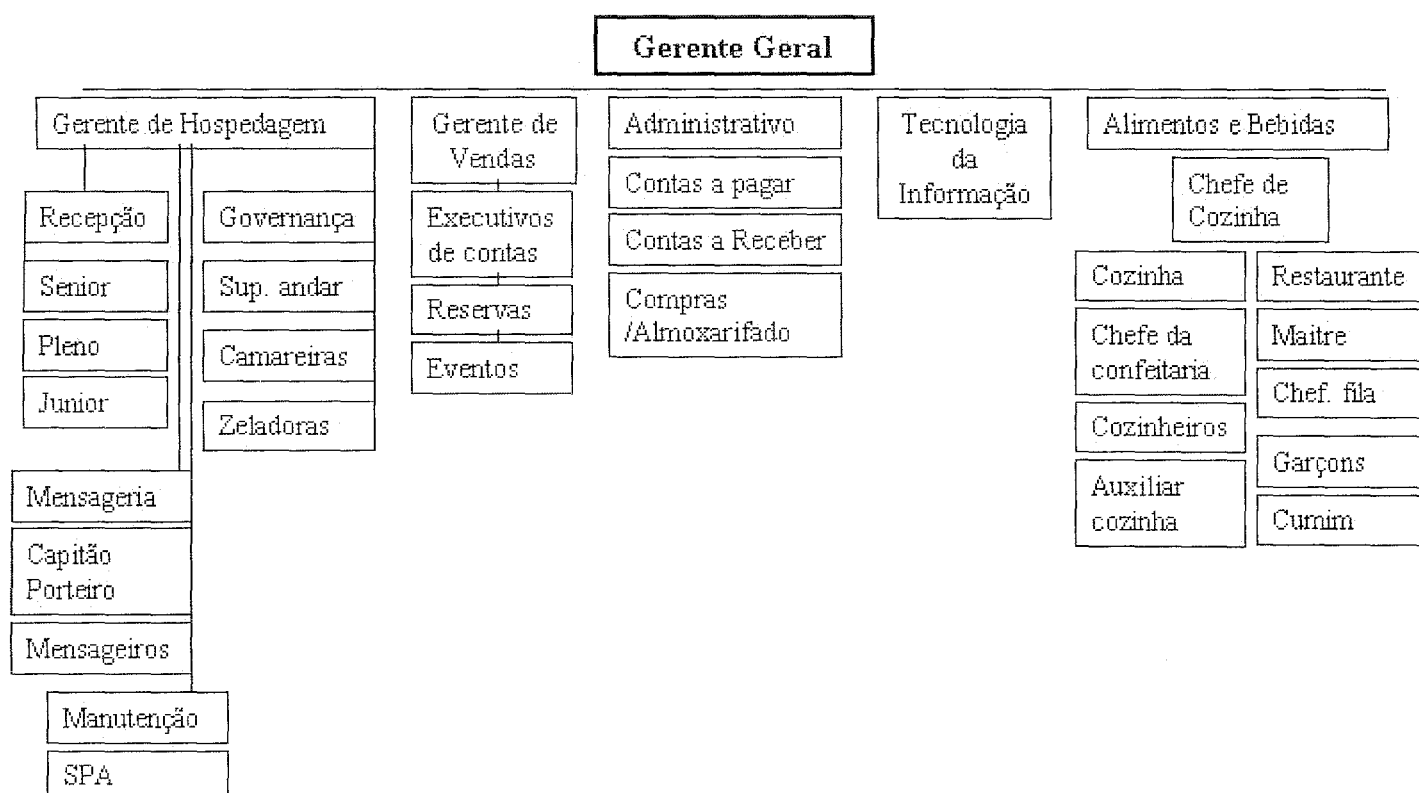
sentido de evitar um funcionamento inadequado da organização, com o intuito de assegurar sua competitividade (UEHARA E SERRA, 2004).

Sob esse enfoque, uma deficiência encontrada no estabelecimento pesquisado é a não existência de uma política de RH formalmente estabelecida (escrita). No entanto, observou-se que há uma rotina de trabalho que denota a existência de premissas básicas, acerca do gerenciamento de pessoas, implícitas no comportamento da gerência, quando da aplicação e desenvolvimento dos chamados “processos de gestão de pessoas” que são conduzidos de modo empírico, com base na experiência pessoal dos gerentes e atendo-se ao mínimo preceituado na legislação trabalhista.

Como o assunto proposto é implementar um setor de Recursos Humanos na organização *Life Hotel Ltda* é necessário um denso conhecimento de todas as funções e cargos de cada funcionários do hotel, a sua faixa hierárquica, suas funções e remuneração para a tarefa exercida, no próximo capítulo poderemos analisar o organograma do hotel, a descrição de cada cargo e o salário vinculado a cada função.

6.3- ORGANOGRAMA ATUAL DO HOTEL

Figura 1- Organograma



ORGANOGRAMA – HOTEL CROWNE PLAZA CURITIBA

Fonte – Elaborado pelo Autor- 2008

6.4- DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Os departamentos do hotel podem se classificar de acordo com as funções nele desempenhadas. Os departamentos de linha de frente estão diretamente envolvidos na frente de comando, ou seja, os gerentes responsáveis pela tomada de decisões que influenciam o sucesso do hotel, a recepção e alimentos e bebidas são alguns exemplos de departamentos de linha de frente.

Gerentes de departamentos de linha de frente precisam de assistências especializadas dos departamentos de apoio, que fornecem informações e apóiam a tomada de decisões, entre os departamentos de apoio estão, compras, administração de recursos humanos e contabilidade.

Um organograma descreve para qualquer organização, funções e responsabilidades de cada membro da equipe, averiguar como um organograma de um hotel é desenhado é importante para compreender os diferentes departamentos que o compõem e também sua inter-relação, eles trabalham diretamente integrados e dependem um dos outros para oferecer um produto do qual todos possam se orgulhar.

6.4.1- Gerente Geral

O gerente geral fica no centro de todas as responsabilidades e é visto como um dos fatores determinantes para o sucesso do hotel, freqüentemente sob muita pressão, ele se constitui no ponto de aglutinação das necessidades de um hotel. É o gerente geral quem determina tarifas, administra despesas e cuida das normas que devem ser observadas nos serviços e na administração. Além disso, precisa ser um profissional completo, que tenha bom relacionamento interpessoal com clientes e

fornecedores, habilidades de gestor para coordenar atividades operacionais, programar e organizar serviços e que saiba manter a equipe de colaboradores motivados.

O gerente geral nesta organização trabalha de segunda a sexta das 9h00 às 18h00, com escala de plantão distribuído durante todo o ano, geralmente desempenhando um plantão ao mês.

6.4.2- Gerente de Hospedagem

O cargo de gerente residente existe há muito tempo, e a sua origem foi o cargo do gerente que morava no hotel e estava sempre disponível, este profissional desempenha a função dentro do hotel Crowne Plaza de gerente de governança, gerente de recepção, gerente de manutenção, gerente de mensageria, e SPA.

O Setor de hospedagem do hotel Crowne Plaza conta hoje com 28 funcionários possuindo um total de 54.9% total dos funcionários da empresa. Este setor é caracterizado pelo o operacional, todos os serviços prestados aos clientes têm um contato direto com este setor, partindo do primeiro contato que o hóspede possui. O gerente de hospedagem é responsável pela elaboração das escalas mensais, da programação das férias, das distribuições de holerites e vales refeições, do planejamento e distribuição de tarefas, supervisiona cada setor conforme sua rotina diária que é distribuída na maior parte em recepção e governança.

Este trabalha de segunda a sexta das 9h00 às 18h00, com escala de plantão distribuído durante todo o ano, geralmente desempenhando um plantão ao mês.

6.4.3- Supervisora de andares

Independente do tamanho do hotel é imprescindível que alguém verifique o status dos apartamentos antes de estes serem relacionados no sistema do hotel como limpos vazios e disponíveis. Esta responsabilidade é dos supervisores de andares que entram nos apartamentos após a limpeza e verificam se alguma área que deveria ser limpa foi negligenciada ou se há outras imperfeições que requerem maior atenção.

Suas principal responsabilidade é apontar as deficiências das camareiras e corrigi-las e informar possíveis alterações no status dos apartamentos à gerente de hospedagem, um supervisor eficiente emprega altos padrões de limpeza e é hábil em indicar deficiências em apartamentos reportados como limpos pelas camareiras, motivando seus funcionários a dar o melhor de si sem se mostrar extremamente crítico em relação aos esforços sinceros das camareiras. O supervisor é o melhor amigo dos hóspedes do hotel, e é esse profissional de olhar perspicaz que implementará os critérios de limpeza estabelecidos pela gerente de hospedagem e pelo gerente geral.

A supervisora de andares no hotel Crowne Plaza além de avaliar a qualidade da limpeza realizada pelas camareiras nos andares e pelas zeladoras nas áreas sociais, é também responsável pela coleta de roupas e controle da lavanderia, controla a lista de mini-bar distribuída a todas as camareiras e de sua validade, coordena a distribuição de materiais de limpeza, distribui os aptos para limpeza e arrumação diária, tem a responsabilidade de armazenar os achados e perdidos e gerenciar de perto a maioria do dia a dia das camareiras e zeladoras.

A supervisora de andares trabalha sob escala, estando presente todos os dias das 8h00 às 16h00 com uma folga na semana e um domingo por mês.

6.4.4- Camareiras

Sem dúvida, camareiras altamente qualificadas e motivadas são vitais para o sucesso de qualquer hotel. Contudo, em muitos hotéis, o processo de seleção e recrutamento e manutenção de um número suficiente de arrumadeiras para limpar adequadamente todos os apartamentos ocupados é bastante complexo.

No hotel em questão as camareiras desempenham a função da limpeza nos apartamentos, corredores e copinhas auxiliares, cada camareira é responsável por dois andares dos quatorze que o hotel Crowne Plaza possui, no total são sete camareiras, seis delas trabalham no período das 7h00 às 15h00, e a plantonista trabalha das 15h00 às 23h00.

Todas elas trabalham por escala, com uma folga na semana e um domingo por mês.

6.4.5- Zeladoras

As zeladoras são as responsáveis pela limpeza de todas as áreas úteis do hotel, são três zeladoras que dividem os seguintes horários:

Zeladora da manhã trabalha das 7h00 às 15h00, zeladora da tarde das 15h00 às 23h00 e a zeladora da madrugada que trabalha das 23h00 às 7h00 da manhã.

Estas trabalham sobre escala com uma folga na semana e um domingo por mês.

6.4.6- Recepcionista

O time da recepção é o cartão de visitas de um estabelecimento, impresso no momento do primeiro contato, o pessoal responsável por estes serviços tem a

missão de criar um elo entre a marca, os princípios da gerencia e os hóspedes do hotel. E a recepção tem o papel fundamental nesse processo de interação.

No hotel Crowne Plaza, estes se compõem de seis funcionários divididos em dois destes em cada turno e um recepcionista turnante que cobre as folgas, estes também são divididos em três carreiras hierárquicas: Sênior, Pleno e Junior.

Os turnos são divididos em manha das 7h00 às 15h00, tarde das 15h00 às 23h00 e madrugada das 23h00 às 7h00 da manhã.

Os recepcionistas trabalham por escala com folga uma vez por semana e um domingo por mês.

A posição hierárquica é distinguida por anos de casa, desempenho, comprometimento e avaliação sobre faltas e atrasos, estas avaliações são realizadas a cada ano completado de cada colaborador.

6.4.7- Capitão Porteiro

Esta função tem a responsabilidade de ser liderar todos os mensageiros, o capitão realiza as escalas de trabalho, distribui as tarefas e posições, analisa a necessidade de mudanças conforme eventos e movimentação de carros no recinto, divide de forma igualitária as gorjetas e é o responsável por qualquer ato falho de sua equipe, este deve se reportar ao seu superior o gerente e hospedagem a qualquer advertência ou suspensão de seus colaboradores. Este profissional trabalha de segunda a sexta-feira das 8h00 às 18h00, não desempenhando nenhum plantão, possuindo todos os finais de semana livres.

6.4.8- Mensageiros

São os responsáveis por acompanhar o hóspede até a recepção em sua chegada, levar a bagagem e todos os pertences do hóspede até a unidade habitacional, apresentar-lhe todos os detalhes como ar condicionado, aparelhos de TV e DVD, cofre digital etc. Também é responsável pela manobra de todos os carros do hotel, seja de hóspedes de eventos ou de funcionários.

Este setor é composto por seis funcionários que são distribuídos em três turnos, manhã, tarde e madrugada sendo dois em cada turno mais o capitão porteiro em horário comercial.

O turnante é o responsável por cobrir as folgas quando um da equipe está em descanso. Todos eles, exceto o capitão, seguem a escala com uma folga semanal e um domingo por mês.

6.4.9- Manutenção

Prédio, equipamento e arredores bem mantidos garantem que os hóspedes tenham uma experiência positiva durante sua estada, o que, por conseguinte, podem aumentar as suas vendas, esta é a principal responsabilidade do departamento de manutenção. Toda política de manutenção e gestão técnica visa garantir o pleno funcionamento das instalações e sempre que possível reduzir custos operacionais, promovendo a otimização técnica e eliminando desperdícios.

Este departamento compreende dois funcionários o gerente de manutenção e o assistente de manutenção. Estes são responsáveis por toda a área física do hotel, suas tarefas diárias variam muito de acordo com as necessidades mais emergenciais como pinturas, pequenas reformas, manutenção dos apartamentos,

parte elétrica, parte mecânica e etc. Estes trabalham de segunda a sexta feira das 8h00 às 18h00, e um plantão aos sábados das 11h00 às 15h00, revezados entre os dois funcionários deste setor.

6.4.10- SPA

O Spa do hotel possui dois massoterapeutas que trabalham de terça a sábado das 16h00 às 20h00, e conforme a necessidade dos hóspedes trabalham com agendamento de horários. São os responsáveis por desenvolver todo o cardápio de atividades do Spa, como massagens, banhos de ofuro, pacotes especiais etc. Junto com o gerente geral desenvolvem os preços.

A cada atividade desenvolvida o hotel fica com 60% do lucro e os massoterapeutas com 40%.

6.4.11- Gerente de Vendas

Poucos hotéis operam em um ambiente não competitivo, na maioria dos casos, um hóspede escolhe um hotel depois de avaliar várias alternativas, além disso, nem todos os hotéis terão os mesmos atrativos para todos os tipos de hóspedes. É responsabilidade do departamento de vendas descobrir e cultivar os hóspedes em potencial cujas necessidades combinam com os produtos e serviços oferecidos pelo hotel. A responsabilidade do gerente de vendas que gerencia cinco funcionários dentro do organograma do Crowne Plaza é conquistar a cada dia mais empresas que de a sustentação mensal de ocupação do hotel, este profissional é quem determina a quantidade de tempo que sua equipe fica dentro do hotel e fora dele trabalhando dinamicamente para conseguir linhas estratégicas eficazes.

Suas principais funções são fazer visitas a todos os tipos e segmentos de empresas, divididas em segmentos corporativos e de lazer que possam a utilizar hospedagem aos seus funcionários e diretores, além das visitas o gerente de vendas tem a função de dividir estes segmentos empresariais em entre seus executivos de contas que também tem a função de conquistar cada vez mais clientes para o hotel com visitas e eventos que atraiam este tipo de clientes.

As suas responsabilidades em questão as metas é fundamental para o sucesso da equipe, todos os meses o grupo de vendas tem que atingir um número X no total do lucro do hotel em hospedagem e eventos, se esta meta não for atingida, as cobranças tornam-se cada vez maiores, se atingidas cada membro recebe 1% do total do faturamento mensal do hotel.

Este profissional é chave dentro da hotelaria, pois é através dele que o hotel conquista suas empresas fiéis e contam com eles para a ocupação média não cair. Este profissional trabalha de segunda a sexta das 9h00 às 18h00 e plantões uma vez por mês.

6.4.12- Executivos de Contas

O executivo de contas obedece inteiramente ao gerente de vendas que traça planos semanais a estes de quantas empresas devem visitar e destas quantas reservas tem que se tornarem efetivas. Seu papel é fundamental para a divulgação do hotel na cidade e regiões limítrofes, são estes que disseminam o nome do hotel e fazem parcerias com empresas, trabalhando tarifas especiais com o aval do gerente de vendas conforme a demanda.

Este profissional trabalha de segunda a sexta das 9h00 as 18h00 com plantões aos finais de semana conforme escala.

6.4.13- Reservas

O setor de reservas é o responsável por compilar todas as reservas feitas por telefone, internet, central de reservas no sistema do hotel, este profissional também é o responsável por enviar as tarifas acordadas com as empresas formalizando em contrato anual, cadastra novas empresas no sistema direcionando a estas a tarifa correspondente definida pelo gerente de vendas, alimenta o sistema hoteleiro chamado *holidex* o qual recebe reservas do mundo inteiro, bloqueia datas de alta ocupação em todos os portais aberto a reservas, responde a qualquer solicitação de informações do hotel por e-mail ou fax, e é a principal divulgadora das tarifas para qualquer cliente que entre em contato com o hotel.

A profissional de reservas trabalha de segunda a sexta-feira das 08h00 às 18h00, com plantões no final de semana sobre escala uma vez ao mês.

6.4.14- Eventos

O profissional de eventos é o responsável por negociar as tarifas para o aluguel das salas de eventos, dar informações sobre as metragens, capacidades de pessoas nas salas montadas em diversos formatos. Divulga os eventos fechados em forma de comunicado interno, é responsável por locar equipamentos áudios-visuais para os eventos, acompanhar todos os eventos desde a montagem ate a finalização do mesmo.

Este profissional trabalha de segunda a sexta feira das 8h00 às 18h00 com plantões aos finais de semana sob escala, conta também com um estagiário para a assistência dos clientes e elaboração de orçamentos.

6.4.15- Contas a pagar e a receber

Este setor, mais conhecido como financeiro é o responsável pela conferencia diária das notas emitidas na recepção com a forma de pagamento realizado pelo hóspede, são os dois funcionários que trabalham neste setor que averiguum se a forma de pagamento na nota fiscal corresponde com o valor e métodos de pagamento, enviam em forma de boletos bancários a agencias e empresas quando a nota fiscal é faturada anexando a estas todas as comandas de consumo interno do hóspede para a conferencia da instituição, e estas depois de todas as averiguações necessárias são enviadas ao escritório de contabilidade filiado ao hotel.

Também é de total responsabilidade deste setor aprovar cadastros de empresas apitas a serem clientes potenciais do hotel ou bloqueá-las, realizam os pagamentos de salários, vale transportes, vale alimentação, plano de saúde, controlam os pagamentos de compras que o hotel adquiriu, realizam o pagamento de todas as despesas fixas do hotel, controlam todos os tramites burocráticos em relação aos funcionários como o controle de cartão ponto, e junto com o contador realizam contratações, demissões, rescisões, férias, pagamento de décimo terceiro e etc.

Estes profissionais trabalham de segunda a sexta feira das 8h00 às 18h00, não realizam plantões gerenciais possuindo todos os finais de semana livres.

6.4.16- Compras e Almoxarifado

Este departamento é o responsável pela compra e armazenagem de todos os produtos e insumos adquiridos pelo o hotel, Estes produtos são adquiridos conforme a necessidade de cada departamento e devidamente aprovado com a averiguação do gerente geral. Este profissional tem a responsabilidade de comprar produtos de

qualidade em estabelecimentos credenciados e com no mínimo três orçamentos em mãos para a aprovação do gerente.

Todos os materiais de papelaria, ingredientes, limpeza e afins são retirados do almoxarifado com requisições via sistema para realizar a baixa do produto.

Este profissional trabalha de segunda a sexta das 8h00 às 17h00 e aos sábados das 8h00 às 12h00.

6.4.17- Tecnologia da Informação

O responsável pela tecnologia da informação do hotel tem total responsabilidade sobre a parte de telefonia, internet, manutenção dos sistemas como tarifários, backup de arquivos, estruturação de ramais, criação de senhas e e-mails, sistema interno de incêndio, etc.

Este profissional trabalha de segunda a sexta feira das 8h00 as 18h00 com um plantão por mês conforme escala, em seu setor encontra-se sozinho sendo um grande desfalque quando o mesmo se encontra indisponível em situações de emergência.

6.4.18- Chefe de cozinha

O chefe de cozinha é o grande administrador deste setor, é o responsável pela elaboração do cardápio para cada estação, faz sugestões de pratos para datas especiais e *buffets*, controla a escala de seus auxiliares, estipula junto as fichas técnicas dos insumos necessários para o feitiço de certo alimento a compra exata para a programação da semana e a do café da manhã.

Este profissional não possui um horário estipulado, pois em um único evento este pode passar a madrugada em serviço e na manhã seguinte não ser necessário sua presença pela ociosidade de tarefas.

O restaurante do hotel funciona todos os dias da semana no horário do almoço do 12h00 as 15h00 e no jantar das 19h00 as 23h00 *a la carte*, e para tanto não é necessária a sua presença para o preparo dos pratos somente com a sua orientação o primeiro e o segundo cozinheiro fazem este papel.

6.4.19- Chefe de confeitaria

O chefe da confeitaria é o responsável por toda a parte de doces, bolos e tortas do hotel, junto ao chefe de cozinha elaboram o cardápio da estação com sobremesas apropriadas para cada época do ano, em datas comemorativas prepara doces especiais e para o café da manhã toda a parte de bolos e doces, os pães são encomendados de uma padaria a qual faz a entrega diariamente as 5h00 da manhã. Este profissional como o chefe de cozinha não possui um horário estipulado, pois ambos se programam conforme eventos e ocupação na casa.

6.4.20- Maitre

O maitre é o responsável pela área do restaurante, *room service*, eventos e bar, é ele quem coordena a equipe de garçons e cumins ordenando tarefas e escala conforme eventos e ocupação na casa, este profissional é o responsável pela carta de vinhos do hotel e é quem atende pessoalmente cada cliente com relação a melhor indicação de pratos e acompanhamentos.

Este profissional trabalha sobre escala e ocupação da casa conforme toda a equipe de Alimentos e Bebidas.

6.5- QUADRO DEMOSTRATIVO - FOLHA SALARIAL CROWNE PLAZA CURITBA

Figura 2 – Folha Salarial

FUNÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	SALÁRIO	TOTAL
Gerente Geral	01	R\$3.100.00	R\$3.100.00
Gerente de Vendas	01	R\$ 3.000.00	R\$ 3.000.00
Chefe de Cozinha	01	R\$ 2.200.00	R\$ 2.200.00
Gerente de Hospedagem	01	R\$1.800.00	R\$ 1800.00
Supervisor de Informática	01	R\$ 1.800.00	R\$ 1.800.00
Gerente de Manutenção	01	R\$ 1.500.00	R\$ 1.500.00
Supervisor de Eventos	01	R\$ 1.200.00	R\$ 1.200.00
Maitre	01	R\$ 1.200.00	R\$ 1.200.00
Contas a Pagar	01	R\$ 1.200.00	R\$ 1.200.00
Contas a receber	01	R\$ 1.200.00	R\$ 1.200.00
Chefe da confeitaria	01	R\$ 1.200.00	R\$ 1.200.00
Executivos de Contas	02	R\$ 1.200.00	R\$ 2.400.00
Primeiro cozinheiro	02	R\$ 1.000.00	R\$ 2.000.00
Auxiliar de Manutenção	01	R\$1.000.00	R\$ 1.000.00
Reservas	01	R\$ 900.00	R\$900.00
Recepcionista Pleno	01	R\$ 900.00	R\$ 900.00
Capitão Porteiro	01	R\$800.00	R\$800.00
Recepcionista Junior	05	R\$ 750.00	R\$ 3.750.00
Segundo Cozinheiro	01	R\$ 750.00	R\$ 750.00

Supervisora de andares	01	R\$750.00	R\$750.00
Almoxarifado	01	R\$650.00	R\$650.00
Garçons	07	R\$650.00	R\$4.550.00
Camareiras	06	R\$ 600.00	R\$ 3.600.00
Zeladoras	03	R\$600.00	R\$ 1.800.00
Massoterapeutas	02	R\$ 600.00 40% do serviço prestado	R\$ 600.00
Mensageiros	06	R\$550.00	R\$ 2.750.00
Auxiliares de cozinha	03	R\$ 500.00	R\$ 1.500.00
TOTAL			R\$48.100.00

Fonte – Elaborada pelo autor – 2008

Este quadro representa o custo que o hotel Crowne Plaza possui com a sua folha de pagamento e a dissonância entre os mesmos. Os salários das equipes operacionais foram estipulados conforme piso salarial de cada categoria conforme sindicato, e os cargos de gerência foram baseados conforme o mercado concorrente, contudo hoje já obsoleto, pois nos dias atuais a concorrência dispõe a seus funcionários um salário bem diferenciado ao hotel em questão, segundo dados do FOHB (Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil). Na pesquisa realizada com os funcionários do estabelecimento, o índice do grau de insatisfação tem ligação direta com o salário recebido, pois segundo análise realizada com os hotéis da concorrência direta (Four Points by Sheraton, Radisson, Bourbon, Pestana e Rayon) os mesmos oferecem a seus funcionários além dos proventos benefícios consideravelmente relevantes como o ponto hoteleiro, o plano de saúde integral, plano odontológico, maiores valores no cartão alimentação, e além deste o cartão mercado, participação no lucro da empresa se atingido as metas, cestas básicas aos funcionários que não possuem índice de absenteísmo e duzentos reais ao funcionário que em seis meses não teve nenhuma falta.

6.6- DESCRIÇÃO DO ATUAL SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

A área de gestão de pessoas e o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva a eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais.

As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, as atribuições estratégicas da gestão de pessoas dependem das políticas, da visão e das diretrizes da empresa, mas os objetivos são sempre os mesmos, ocupar-se com os interesses da empresa, reduzindo os custos e aumentando a produtividade, trazendo-lhe, assim, resultados competitivos e com os interesses dos colaboradores, proporcionando motivação crescimento e desenvolvimento.

Depois de seis administrações deturpadas a última e atual que esta em vigor há quase um ano vem demonstrando resultados significativos para a empresa, trabalhando para construir um ambiente satisfatório por meio de benefícios, que estão sendo de fundamental importância para a motivação dos funcionários de menor poder aquisitivo os quais ocupam a grande porcentagem dos funcionários da organização. A tática da gerencia é tentar alavancar o poder monetário de seus colaboradores de maneira sucinta com a implantação de cesta básica ao funcionário que não tem índice de absenteísmo no mês, premiar aqueles que em seis meses nunca faltaram com o valor de R\$200.00 reais, promover avaliações periódicas da gerencia (avaliações de baixo para cima), aderiu à caixa de sugestões, inovou tudo o que estava obsoleto, renovou telefonia, uniformes, materiais, enxovais, aderiu novas políticas de metas e comissionamento ao setor de vendas, deu subsídios para

otimizar o tempo, promove reuniões mensais para a comemoração dos aniversariantes e aproveita este tempo para colocar em pauta a situação real do hotel em números, além de passar vídeos motivacionais e promover palestras esporádicas sobre qualidade no trabalho, e etc.

Contudo por mais que o atual gestor venha tomando decisões importantes e adotando diversas atitudes inovadoras, não esta sendo o bastante, infelizmente o gestor em questão vem pagando os pecados da má administração dos anteriores, por mais que sua gerencia seja de visão e tenha o apoio dos gerentes setoriais do hotel para o planejamento de suas ações, a organização ainda não possui um setor de Recursos Humanos.

Segundo o gerente geral a estrutura da empresa não possui condições de inserir no momento mais um funcionário para exercer as funções de um administrador de pessoas, a organização não pode arcar com mais encargos trabalhistas com mais um funcionário na folha de pagamento para promover todo o planejamento necessário, por mais que este papel fosse de primordial importância para a realidade a que o hotel se passa, o mesmo diz que este papel deverá ser preenchido quando a empresa estiver estabilizada e começar a pagar suas próprias despesas e obtendo uma porcentagem de lucro aos investidores, coisa que nos dias de hoje ainda não acontece.

Hoje o departamento de contas a pagar e a receber é quem toma a frente de todos os assuntos e tramites burocráticos da empresa com relação a tudo o que diz respeito ao departamento pessoal, tudo o que se refere ao processo de contratação, férias, décimo terceiro, fundo de garantia, pagamento de benefícios cartão refeição,

cartão transporte, cartão alimentação, desligamento, controle de cartão ponto, etc, é encaminhado a dois funcionários que não somente tratam destes assuntos, como de todo o faturamento, aprovação de cadastros, compras, controle de caixa, realização da auditoria de todas as contas do hotel e demais tarefas afins.

Quando o assunto é o processo de seleção e recrutamento, triagem de currículos, entrevistas, testes e dinâmicas, motivação, avaliações tudo fica a discernimento de cada gerente de setor, este é o responsável por fazer toda a apresentação da empresa, os treinamentos, as avaliações periódicas são de total responsabilidade do gerente que por sua função não possui apenas o lado de desenvolver e auxiliar seus funcionários e também de tomar decisões cabíveis ao seu nível hierárquico.

A necessidade da implantação de um setor de Recursos Humanos é proporcionar a todos os funcionários de modo geral e não somente setorial a motivação por meio de reconhecimentos, pois com esta descentralização, cada gerente setorial faz seu planejamento diferentemente do outro, deixando lacunas entre os departamentos, pois não necessariamente o gerente (A) faz tanto pelos seus funcionários como o gerente (B), tornando assim equipes dissonantes, não trabalhando para o bem comum da organização, e sim em pensando em seu setor como uma empresa à parte.

Proporcionar desafios profissionais, planos de carreira, desenvolver planos de treinamentos e desenvolvimento, capacitando os colaboradores para uma parceria voltada a resultados, bem como na preocupação com o autodesenvolvimento e com a missão da empresa, assegurar a empresa uma vantagem competitiva fazendo dos

colaboradores agentes de mudanças e transformação para a empresa adequar-se ao mercado seria fundamental para todos os que fazem parte desta organização, e não apenas a poucos destes que são impulsionados por seus gerentes quando se torna necessário.

Manter a qualidade de vida dos funcionários proporcionando uma estrutura um ambiente de trabalho que atenda as necessidades das pessoas caracterizado pela confiança dos estilos gerenciais que dão suporte e desafios a equipe, segurança, liberdade de atuação e para a tomada de decisões, solidez, adequação das horas de trabalho fariam cada departamento se desenvolver de maneira igualitária, estimulando uma motivação coletiva.

6.6.1- Processo de Agregar pessoas

O Hotel não possui uma forma de recrutamento e seleção padrão, conforme apontado na literatura pertinente. Quando do surgimento de vagas, os responsáveis pelos setores comunicam a gerência geral que solicita aos funcionários mais antigos a indicação dos possíveis candidatos, os quais são submetidos a seguinte rotina: preenchimento da solicitação de emprego, onde consta o tempo de experiência (mínimo de um ano); encaminhamento ao chefe do setor requisitante para entrevista e aprovação; apresentação dos documentos ao setor pessoal para o registro funcional.

Questionado sobre a forma de recrutamento, o gerente geral afirmou que assim procede por ser mais fácil e barato detectar mão-de-obra hoteleira com experiência, reduzindo o tempo de aprendizado e favorecendo a adaptação funcional. A seleção, por sua vez fica a cargo do responsável pelo setor ao qual o candidato será

subordinado. A técnica utilizada é a entrevista não-estruturada com o objetivo de se averiguar as habilidades dos candidatos frente ao cargo a ser desempenhado.

A verificação de necessidade de contratação de pessoal deriva do surgimento de vagas através dos processos demissionais que tem como fonte, geralmente, a inadequação ao cargo, julgada pelo superior imediato do funcionário, ou pedidos de demissão.

6.6.2- Processo de Aplicação de pessoas

Na organização os cargos foram estabelecidos de acordo com a necessidade e os tipos de serviços oferecidos pelo estabelecimento, quando da iniciativa da sua criação e abertura na comunidade local. A estruturação dos cargos foi realizada pelo primeiro gerente geral na época com base na observação de outras realidades organizacionais semelhantes a sua. Por exemplo, diante da necessidade de oferecer serviços de refeição, através de cozinha industrial, estipulou-se um possível número de funcionários como cozinheira e ajudantes de cozinha. Nesse sentido, os cargos foram projetados conforme o conhecimento empírico do gerente em relação ao segmento hoteleiro, a observação/imitação da realidade de hotéis semelhantes, e as determinações sindicais da categoria que prevê as funções a serem executadas em cada cargo. Assim, não existem desenhos de cargos formais em consonância com a literatura.

De modo semelhante, a análise e a descrição dos cargos também não é efetuada, posto que no contexto em que a empresa opera e a forma de gerenciamento a que está submetida, o gerente geral não acha que tais procedimentos sejam necessários, isso por desconhecimento, pela dificuldade da análise da gestão de pessoas em organizações de serviços hoteleiros de operacionalizar as análises e

descrições, pela falta de verba, ou até mesmo por omissão gerencial. Nesse contexto, a execução dos cargos, no cotidiano, fica a critério do funcionário que o adapta conforme a sua experiência anterior ou a cultura da empresa, havendo assim uma diferença visível entre o desempenho esperado e o que realmente é efetuado. Portanto, se não existem padrões formalmente estabelecidos, uma avaliação de desempenho coerente não pode ser realizada. Assim, na organização a avaliação de desempenho também é feita de modo empírico e pessoal pelos chefes de cada setor e tem como base o desempenho do funcionário na execução das atividades diárias. Essa atuação é julgada de modo particular, conforme a experiência do supervisor imediato, o entrosamento do funcionário com o grupo e com as normas explícitas e implícitas da empresa.

6.6.3- Processo de Recompensa

No hotel a forma de distribuição do pagamento utilizada é a disponibilização do salário em 40% no dia 20 de cada mês, e 60% no dia 05 do mês seqüente, os funcionários recebem remuneração apenas o piso salarial da categoria, não havendo adicional de produtividade.

Em relação às facilidades, o hotel oferece cartão transporte, cartão alimentação ou refeição e plano de saúde, os funcionários se mostram um pouco insatisfeitos e relatam que o valor disponibilizado no vale refeição é muito baixo, sendo seis reais diários para a alimentação e o plano de saúde descontada em folha salarial no valor de R\$20,00 reais ao invés de ser fornecido sem abatimento nenhum.

Há também um convênio firmado com uma farmácia, na qual os funcionários podem comprar medicamentos que são descontados em folha de pagamento após trinta dias, e estes possuem 10% de desconto em cada compra.

A instituição não oferece nenhuma atividade de lazer como associações, clubes, dentre outros.

No final de cada mês o hotel promove uma festa dos aniversariantes com bolo, salgados e bebidas não alcoólicas para promover uma interatividade com os funcionários promovendo uma breve descontração tirando-os um pouco da rotina. No dia 20 de dezembro de cada ano o hotel promove uma festa de encerramento para os funcionários e seus familiares com sorteio de prêmios, karaokê, churrasco, bebidas, bingo e a presença figurativa do Papai Noel que distribui lembranças aos filhos dos funcionários.

6.6.4- Processo de Desenvolvimento

Não existe no hotel em questão nenhum tipo de treinamento formal disponibilizado para os funcionários, como também não existem normas e procedimentos escritos para a execução dos trabalhos. Nesse contexto, quando admitidos, os funcionários novatos são orientados nos primeiros dias por seu gerente responsável, e após o início da rotina orientados pelos funcionários mais antigos, através de um processo de treinamento informal, no qual assimilam a cultura da organização e aprendem com base nos erros e acertos cometidos.

No setor da recepção, por vezes, acontecem desfalques relacionados a erros dos recepcionistas em admitir o hóspede sem solicitar a documentação necessária para comprovar sua identidade, permitindo que a ficha de hospedagem seja preenchida com dados falsos. Outras vezes, a ficha não é conferida e alguns campos são deixados em branco ou preenchidos de forma ilegível, dificultando uma identificação posterior. Desse modo, o hóspede planeja uma maneira de deixar o estabelecimento sem ser percebido e não é mais localizado.

Além desse fato, existem muitas quebras das máquinas e equipamentos utilizados na produção dos serviços e dos aparelhos elétricos instalados nos apartamentos, tais como secadores de cabelo, condicionadores de ar, jarras elétricas, espelhos de aumento, telefones e controles remotos.

Essas quebras acarretam uma constante troca de peças, que muitas vezes são caras, e prejudicam o fluxo das atividades quando ocorrem em setores como a Cozinha e apartamentos. Embora outros motivos existam para justificar a ocorrência das mesmas, como a falta de manutenção preventiva, a gerência geral aponta como causas para esses eventos a má utilização e o descuido por parte dos funcionários e muitas vezes pelo próprio hóspede.

Na copa/cozinha do hotel foram observadas perdas relativas ao desperdício de carnes em geral, hortifrutigranjeiros, enlatados. Durante o desenvolvimento das tarefas, os funcionários não buscam uma economia dos gêneros em uso e estes são empregados em excesso, ou jogados no lixo quando ainda poderiam ser aproveitados. Segundo a gerência, essas perdas são originadas pela falta de compromisso dos funcionários com as suas atividades e com a empresa. Todavia, a realidade do hotel mostra outros aspectos que devem ser incluídas no rol das causas, como a falta de qualificação para o cargo e da falta de treinamentos na empresa. O depoimento da cozinheira do hotel foi contundente para demonstrar a afirmação realizada. Segundo ela, antes de trabalhar nesse estabelecimento, havia trabalhado em uma cozinha hospitalar e não houve nenhuma orientação para o exercício da função atual. Assim, foi trabalhando como achou que deveria, com base na experiência anterior.

Em relação às comunicações no âmbito da empresa, a gerência geral afirmou que a maioria das ordens emitidas para a execução das atividades é de cunho verbal.

Mas, quando necessário, são emitidas ordens escritas, como por exemplo, as requisições de materiais ao almoxarifado e todos os eventos são distribuídas por todos os setores todas as informações necessárias sobre o mesmo. As sanções também não são formalizadas, revelando a não existência de um código disciplinar. Do mesmo modo, grandes partes das advertências também são verbais. Os casos de demissão não são freqüentes e os estabelecimentos apresentam um baixo índice de rotatividade e de absenteísmo.

6.6.5- Processo de Monitoração

Na gestão de pessoas o processo de monitoração está relacionado à existência de um banco de dados e de um sistema de informações gerenciais. Na organização o monitoramento é realizado pelo setor de compras a pagar e a receber, em segundo plano, pelos responsáveis de cada setor, sendo operacionalizado de maneira informal através de observações pessoais. As informações funcionais são apenas as constantes na fichas de admissão, as que são obtidas por meio da convivência diária e história pessoal de cada colaborador. São esses aspectos que permitem, por exemplo, o processo de indicação quando do surgimento de vagas, pois o gerente requisita indicações daqueles funcionários considerados mais “confiáveis” e que estão há mais tempo na organização.

6.7- PERFIL DA QUALIDADE E DA ADMINISTRAÇÃO ATUAL

Depois de quase quatro anos em funcionamento, o hotel tem um histórico um pouco defasado no que diz respeito à qualidade, seu histórico administrativo não teve um enfoque significativo na cultura e no clima organizacional.

O empreendimento passou até o presente momento nas mãos de seis administradores, cada qual com uma maneira de administração diferente do outro, deixando todos aqueles que trabalhavam na empresa um pouco incrédulos com as perspectivas na nova administração, pois o fato de nenhum dos gestores perdurarem por muito tempo levava a crer que as coisas não andavam nada bem, tudo ficava muito agnóstico perante o que poderia acontecer com o futuro da empresa.

Esta situação debilitou muito a construção de uma cultura dentro da corporação, pois em média o hotel possuiu um administrador e meio por ano de vida desde que esta no mercado, perdendo totalmente o enfoque em um clima organizacional distinto e oportuno.

Com este cenário a constatação é de que a cada mudança na supervisão uma tangente era seguida, e o único objetivo do novo gestor era alavancar as vendas e colocar o nome do hotel no mercado da cidade, ficando em segundo plano a organização e estruturação interna de um clima e de uma cultura organizacional, se assim fosse feito teria sido muito mais fácil o processo de implantação da qualidade. O desenvolvimento de um setor de Recursos Humanos desde a primeira gestão ajudaria a reconhecer as pessoas como o mais importante recurso, poderia promover a auto-atualização individual dos empregados por meio de colocação da pessoa certa no lugar certo, promover treinamentos educação para melhorar as habilidades individuais e etc.

Nenhum de seus gestores teve a sensibilidade e a percepção de que as organizações são criadas pelos homens, e perpetuam-se por meio deles; são compostas de pessoas, assim como as empresas têm seus objetivos geralmente

delineados e específicos. Empresa e homem precisam estar em harmonia e de comum acordo, para que este casamento renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o homem trazendo satisfação de necessidade, como desenvolvimento profissional, aumento de poder aquisitivo, oportunidade de enfrentar desafios, de obter desenvolvimento profissional etc.

Todos os gestores que o hotel possuiu até o presente momento contam com uma formação acadêmica bastante específica ao cargo, alguns deles são formados por escolas Internacionais nos cursos de Administração, outros formados em Administração Hoteleira ou Bacharéis em Turismo, a maioria deles com especializações em Marketing, Finanças, gestão empresarial etc.

Os históricos profissionais dos mesmos na grande maioria provem de outros hotéis também de redes Internacionais, muitos com uma vasta experiência em vendas e setor financeiro, porém nenhuma das gestões, principalmente a primeira delas não se preocupou em designar na estruturação organizacional um setor de Recursos Humanos, deixando assim uma herança indesejada para as demais gestões no que diz respeito à falta da criação de uma estrutura voltada as necessidades e apoio direto aos colaboradores, pois como o hotel não era um estabelecimento gerenciado pela rede e sim pelos investidores os custos deveriam ser reduzidos e ajustados a realidade de um começo difícil, visando departamentos chaves para vender e gerar lucro.

O comportamento do homem nas organizações depende de duas variáveis: as pessoais, como a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção e os valores em que acredita, e as da empresa, como o ambiente de

trabalho, as regras, apolítica interna, os métodos de trabalho, as recompensas e as punições e o grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários.

As pessoas são os alicerces da organização e utilizam habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e resultados esperados pela empresa, o homem coloca a disposição destas diversas habilidades, como executar as tarefas e as atividades, influenciar e modificar o comportamento dos outros e ter idéias baseadas em seus conceitos e em suas experiências.

A importância de um planejamento de um ambiente organizacional é de fundamental importância para qualquer organização, é do ambiente que as organizações conseguem os recursos para o seu funcionamento e é para o ambiente que produzem. Os processos organizacionais sofrem diretamente com a interferência do ambiente, principalmente com as constantes mudanças nos aspectos sociais, político e econômico.

Conhecer os referenciais e os desafios das empresas é fundamental para o sucesso no mundo dos negócios; paradigmas são referenciais, modelos que são utilizados para justificar ações e expressar crenças, medos, valores que orientam e explicam escolhas. Muitos autores concordam que é um grande número de empresas ainda conservam um sistema autocrático e fechado, e resistem em adotar uma gestão mais moderna, apesar das transformações sociais e culturais, políticas, econômicas e tecnológicas que acontecem a todo o dia, ou seja, uma visão mecanicista ainda predomina em muitas empresas que não se adaptam facilmente as mudanças.

A rede Intercontinental dispõe as suas franquias apoios de marketing, ditam padrões estéticos, disponibilizam manuais para cada setor proferindo como deve ser exatamente cada detalhe físico, propõe treinamentos de sistemas operacionais, exercem forte supervisão no seguimento de padrões com visitas periódicas de um responsável, contudo não dita padrões a respeito da estruturação interna de seus funcionários, apenas requerem algumas posições estratégicas dentro de um organograma, mas não obrigam a implantar os valores e a missão da rede na franquia, alias muito dos funcionários da operação não sabem que o hotel é uma franquia, que possui uma rede, quais são as outras bandeiras da mesma, e qual a influencia que esta exerce sobre o hotel.

Este paradoxo de que pertencer a uma rede significa ter sucesso garantido e ascensão desmistificam da realidade, pois pertencer a uma rede não significa ser administrado por ela, e ser uma franquia não significa ser espelho da carreira de sucesso que a rede perpetuou, pois esta depende única e exclusivamente de suas gestões, de verbas internas e planejamento auto suficiente.

A franquia é por si só uma empresa como outra qualquer, e no caso do hotel utilizam-se da bandeira como arma principal de marketing e acesso ao mercado nacional e internacional. No mundo todo, são mais de 274 Crowne Plazas Hotéis e Resorts levando ao publico freqüentador desta marca a também utilizar na cidade de Curitiba quando este é o seu destino, apesar de que no Brasil a marca ainda não é tão reconhecida, possuindo apenas três unidades em todo o território nacional, estando estes nas cidades de: São Paulo –SP, Belém – PA e Curitiba – PR.

O público estrangeiro do hotel é de aproximadamente 40% do total da ocupação mensal, isto se deve à marca ser bem vista no mercado internacional, apesar da fraca injeção de marketing para o público interno.

A grande maioria dos clientes são corporativos, muitos de empresas multinacionais, o hotel é totalmente voltado ao público *business*, não oferecendo muitos atrativos para famílias e crianças, apesar destes terem uma grande participação na ocupação em férias e finais de semana.

Todos os sistemas operacionais de reservas, site, programa fidelidade royalties tem um custo muito elevado para o hotel, e estes pagos em dólares, contudo a demanda estrangeira vem aumentando a cada ano e os esforços do público interno é de total responsabilidade dos vendedores interinos do hotel. Com este parâmetro podemos analisar que a rede é mais uma ferramenta de marketing e não um exemplo de administração.

6.8- PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os hotéis costumam contratar uma ou mais pessoas para cuidar dessas atividades e prestar assistência aos gerentes de departamentos nas questões referentes aos funcionários. Bons gerentes independentes dos departamentos preocupam-se com os seus funcionários, o departamento de recursos humanos e seu gerente preocupam-se com os seus funcionários do hotel, de fato, em um hotel bem gerenciado esse departamento é um defensor do tratamento justo do pessoal e os bons gerentes garantem que assim seja. Esse departamento também dá assistência a outros gerentes que se preocupam com recursos humanos, inclusive recrutamento, seleção, orientação e treinamento, avaliação de desempenho, remuneração,

relações trabalhistas, segurança e saúde, questões jurídicas e uma ampla gama de outras tarefas especializadas.

No passado o termo “pessoal” ou gerenciamento de pessoal descreviam a função de recursos humanos. Independentemente do termo utilizado, porém o departamento de recursos humanos desempenha muitas atividades importantes para apoiar todos os departamentos que operam o hotel, algumas como o pagamento dos funcionários tornou este departamento bastante visível outras, como o preenchimento da papelaria exigida pelo governo, ocorrem nos bastidores das operações cotidianas do hotel.

Hotéis independentemente de suas dimensões só poderão ser bem sucedidos se as atividades de recursos humanos forem realizadas, nos hotéis que oferecem menos serviços os gerentes e às vezes os funcionários da equipe trabalha em período integral ou meio período deve ser responsável pela administração do departamento de recursos humanos.

Nos grandes hotéis, o RH pode consistir de um gerente que lidere o departamento e de vários funcionários, independentemente do tamanho do hotel. Um hotel é uma operação bastante intensiva, a maior parte do trabalho precisa ser feita por pessoas e através de pessoas, um hotel bem sucedido, como qualquer prestadora de serviços, deve tratar cada membro da equipe como um importante recurso potencial, mesmo que os funcionários não estejam dando o melhor de si. As atividades de RH nos hotéis são realizadas por dois grupos de funcionários, o primeiro grupo é formado pelos gerentes de linha de frente e o segundo, pelos profissionais de RH. As atividades dos gerentes de linha de frente incluem a decisão final a respeito da seleção de candidatos, orientações específicas sobre a área de treinamento contínuo.

Eles também devem realizar atividades de supervisão avaliações de desempenho, escalas e aplicação de disciplina, o RH ajuda gerentes e supervisores com essa e muitas outras atividades relacionadas a recursos humanos que ou não seriam realizadas adequadamente e legalmente.

Como o RH é tanto um departamento de linha de frente como de pessoal, muitas vezes há conflitos entre seus gerentes e dos demais departamentos por causa dos limites de autoridade, por exemplo, a designação de quem vai determinar o conteúdo do programa de orientação para os novos funcionários é um conflito potencial. Entretanto, conflitos como esses podem ser resolvidos com facilidade se o gerente definir claramente o papel do RH.

Para inicializar a inserção de um departamento de Recursos Humanos na organização estudada, foi necessária um conhecimento mais aprofundado sobre os funcionários e suas motivações, este estudo foi caracterizado pela pesquisa realizada com 45 dos 50 funcionários que trabalham no hotel sobre suas expectativas e anseios, segue abaixo o resultado apresentado nesta primeira fase.

6.9- PESQUISA DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO HOTEL CROWNE PLAZA.

Neste capítulo são apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os gestores e colaboradores do Hotel Crowne Plaza, com o objetivo de analisar a motivação dos seus funcionários.

6.9.1- METODOLOGIA

Inicialmente se realizou uma pesquisa, utilizando-se de fontes bibliográfica e documental. Como coloca Mattar (1999), os levantamentos bibliográficos são de grande importância para o aprofundamento do estudo, envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos relacionados ao tema, por meio de vários instrumentos, com livros, revistas especializadas, jornais, dissertações e teses já elaboradas anteriormente.

Os levantamentos documentais, ainda segundo o autor, contemplam dados da organização ou do setor em que atua, referente ao *status* atual e sua evolução sob o ponto de vista legal, organizacional, econômico e/ou financeiro.

Posteriormente a pesquisa se desenvolveu de forma quantitativa. As pesquisas podem ser realizadas de forma quantitativa, priorizando a quantidade de pesquisas para se ter uma visão de como o todo do universo selecionado pensa sobre determinada situação. (DENKER, 1998).

Para a realização do presente estudo foi utilizado pesquisas exploratória e descritiva e na sua elaboração foram utilizados questionários. A pesquisa exploratória provê ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema de estudo, utiliza métodos amplos tais como: levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com quem teve experiência prática com o tema, com vistas a auxiliar na definição dos objetivos do estudo e formar o referencial para amparar a fundamentação dos resultados (MATTAR, 1999).

E a pesquisa descritiva, por sua vez, tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada (GIL, 1999).

A pesquisa foi realizada em todos os setores do hotel dividida em duas pesquisas distintas. Uma realizada com os oito gestores do hotel, responsáveis por setores específicos. Sendo seus cargos os seguintes:

- Gerente Geral
- Gerente de Hospedagem
- Gerente de Vendas
- Supervisora de Andares
- Maitre
- Capitão Porteiro
- Chefe de Cozinha
- Supervisor de Tecnologia da Informação

E com os colaboradores, para analisar o seu nível de motivação. Todos os colaboradores foram entrevistados como mostra o quadro seguinte.

QUADRO 1 – UNIVERSO DA PESQUISA

Figura 3- Número de Funcionários Entrevistados

SETOR	Nº DE FUNCIONÁRIOS	Nº DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS
Cozinha	7	7
Metria	7	7
Recepção	6	6
Governança	10	9
Manutenção	2	2
Administração	3	3
Mensageria	6	6
Vendas	5	5
TOTAL	46	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

A pesquisa foi realizada no período de 16 a 23 junho de 2008, a partir de um planejamento prévio, descrito num plano de pesquisa, cujo objetivo era a analisar o grau de motivação dos funcionários do Hotel Crowne Plaza.

Foram criados dois tipos de questionários, um voltado aos funcionários para verificar o seu grau de motivação e quais são os itens importantes na visão deles pra motivação, e outro aplicado aos gestores para identificar quais são as ações

motivacionais utilizadas por eles pra motivar seus colaboradores e qual sua opinião sobre um programa de motivação, para posteriormente cruzar os dados da pesquisa, tendo uma análise das semelhanças e discrepâncias existentes entre as respostas obtidas nos dois questionários.

Após a aplicação dos questionários, os dados obtidos foram analisados e foi feito um cruzamento das informações, através de uma análise descritiva e analítica, esse cruzamento teve por objetivo confrontar o referencial teórico já levantado no projeto como as informações obtidas através da pesquisa, procurando verificar a veracidade das hipóteses levantadas e sugerir propostas para eventuais variações encontradas.

6.9.2- TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS

Nesta etapa apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa aplicada aos funcionários, demonstrando seu nível de motivação em trabalhar no hotel.

Das 45 pessoas que responderam os questionários, 28 são homens (62,22%) e 17 são mulheres (37,78%).

1. Qual é seu grau de formação?

Tabela 1 – Grau de Formação

Ensino Fundamental Incompleto	3
Ensino Fundamental completo	5
Ensino Médio incompleto	5

Ensino Médio completo	16
Ensino Superior incompleto	10
Ensino Superior completo	4
Pós-graduação	2
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

As respostas obtidas nesta pergunta tiveram uma variação bastante considerável. Grande parte dos funcionários entrevistados tem Ensino Médio Completo (35,56%), sendo que estas respostas vieram principalmente de mensageiros, camareiras, garçons, cozinheiros, manutenção. Os funcionários com Ensino Superior Incompleto (22,22%), Ensino Superior Completo (8,89%) e Pós-Graduação (4,44%) se encontram principalmente na recepção, na área de eventos, no departamento de vendas, no departamento de administração e alguns cozinheiros.

2. Há quanto tempo você trabalha neste hotel?

Tabela 2- Tempo de Trabalho

Menos de 6 meses	15
De 6 meses a 1 ano	9
Mais de 1 ano	21
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

Com esta pergunta foi possível perceber a rotatividade dos funcionários na área da hotelaria. A maioria dos funcionários entrevistados não completaram o primeiro ano no hotel onde estão trabalhando atualmente, 33,33% têm menos de 6 meses de trabalho e 20% têm entre 6 meses a 1 ano no hotel, isso em todos os setores de trabalho que participaram da pesquisa. Os que responderam que têm mais de um ano de trabalho no hotel (46,67%) são em sua maioria funcionários que estão de 1 a 4 anos no hotel, como camareiras, manutenção, mensageiros, garçons, cozinheiros e supervisora de eventos. Com os resultados obtidos nesta pergunta é possível supor que a falta de motivação pode ser uma das causas para que estes funcionários mudem de trabalho com tanta frequência.

3. Como você se sente com relação à função que desempenha no hotel?

Tabela 3- Satisfação na Atual Função

Muito satisfeito	16
Satisfeito	29
Indiferente	0
Insatisfeito	0
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

A maioria dos entrevistados com relação a esta pergunta respondeu que se sente satisfeito com a função que desempenha no hotel (64,44%) e 35,56% das pessoas entrevistadas responderam que se sentem muito satisfeitos, o que torna mais difícil de entender a alta rotatividade no setor, já que a grande maioria está satisfeita com sua função, o que pode significar que a rotatividade, não tem relação direta com a função que cada um desempenha.

O que foi possível perceber foi que a maior parte dos que responderam que se sentem muito satisfeitos são os funcionários que estão a mais tempo no cargo.

4. Você se considera comprometido com os objetivos da empresa?

Tabela 4- Comprometimento com a empresa

Sim	45
Não	0
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

Nesta questão, 100% responderam que se consideram comprometidos com a empresa, inclusive fizeram comentários positivos nesta pergunta como procuram fazer o melhor para o hotel e para si próprio, gostam da função que desempenham, outros consideram que o bom trabalho garante um retorno merecido por parte de empresa, alguns responderam que se sentem satisfeitos por fazerem seu melhor e terem seu trabalho reconhecido.

5. Na sua opinião, se um funcionário está desmotivado com o trabalho isso prejudica o atendimento aos hóspedes do hotel?

Tabela 5 - Atendimento aos Hóspedes

Sim	45
Não	0

Total	45
--------------	-----------

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

Novamente todos os entrevistados responderam sim (100%) o que significa que a motivação é um fator de grande importância na consciência dos funcionários para um atendimento de qualidade.

6. Na sua opinião, um programa de motivação é capaz de diminuir a rotatividade dos funcionários do hotel?

Tabela 6 - Rotatividade dos Funcionários

Sim	38
Não	7
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

Com relação a esta pergunta 84,44% consideram que sim, que um programa de motivação adequado pode diminuir a rotatividade dos funcionários, já que, como foi observado nas respostas da questão anterior, a motivação é um fator importante no atendimento aos hóspedes. Os outros 15,56% consideram que um programa de motivação não é capaz de diminuir a rotatividade de funcionários na hotelaria, o que mostra que apesar de considerarem importante a motivação para um bom

desempenho do trabalho, um programa de motivação por si só não é o bastante para evitar a rotatividade.

7. Existe no hotel alguma ação ou programa para motivar os funcionários?

Tabela 7 - Existência de ações ou programas motivacionais no hotel

Sim	8
Não	37
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

A maior parte dos funcionários, 82,22% dos entrevistados, responderam que não. As respostas negativas estão em concordância com relação às respostas obtidas nos questionários aplicados junto aos gerentes. Isso mostra que no hotel não há um programa motivacional para os funcionários. 17,78% das respostas foram positivas, e estas se identificam também com as respostas passadas pelos gestores. Alguns dos programas citados foram comissionamento para metas alcançadas no setor de vendas e eventos, treinamentos, na verdade pouca ação, com isso percebe que por ser um hotel de categoria superior falta um programa de motivação.

8- O gerente do hotel procura conhecer qual é a opinião dos funcionários sobre o que eles desejam que seja implantado para motivá-los?

Tabela 8- Interesse dos gerentes pelas opiniões dos funcionários

Sempre	15
Às vezes	27
Nunca	3
Total	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

A maior parte dos funcionários respondeu que os gerentes têm sua atenção com relação a sugestões para motivação, 60% responderam que às vezes os gerentes procuram saber a opinião dos funcionários e 33,33% responderam que os gerentes sempre estão preocupados com a opinião dos funcionários, o que mostra que pelo menos os gerentes se interessam pela opinião dos funcionários. Apenas 6,67% responderam que os gerentes nunca se preocupam com a opinião dos funcionários se encontram no departamento da recepção, governança e cozinha.

9. Os gerentes levam em consideração as opiniões dos funcionários na hora de decidir as ações motivacionais que serão implantadas no hotel?

Tabela 9- Idéias dos funcionários levadas em consideração pelos gerentes

Sim	35
Não	7
Total	42

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

Essa questão foi respondida apenas pelas pessoas que responderam sempre ou às vezes na questão anterior.

77,78% dos que responderam esta questão dizem que os gerentes levam em consideração suas opiniões na decisão de ações motivacionais a serem tomadas e em alguns casos chegam a ser aplicadas. 15,56% responderam que suas opiniões não são analisadas pelos gerentes principalmente na área de eventos, compras, governança e cozinha. Isso é bastante interessante, já que cada pessoa se motiva de uma maneira diferente e se os gerentes dão ouvido a seus funcionários podem obter melhores resultados com as ações a serem aplicadas.

Na maior parte dos casos, os gerentes se preocupam com a opinião dos funcionários, onde na maioria das respostas obtidas, os gerentes não apenas se preocupam em ouvir o que os funcionários têm a dizer, mas também levam em consideração a opinião dos funcionários.

10. O que deve existir em um programa para motivar funcionários?

Tabela 10 - Programa de Motivação

Funcionário destaque do mês	20
Participação nos lucros da empresa	22
Premiação em dinheiro para os que se destacam	19
Prêmios como folga extra, equipamentos eletrônicos, etc. para os que se destacam	20
Treinamento específico para cada posto de trabalho	30
Total de respostas	111
Total de questionários	45

FONTE: Elaborado pelo autor, 2008.

O grande número de respostas à questão se deve ao fato de ser possível marcar múltiplas opções, estes programas de motivação citados na questão foram sugeridos no questionário. A mais escolhida foi treinamento específico para cada setor (66,67%) e o restante das opções teve um certo equilíbrio, a participação nos lucros da empresa (48,89%), as opções “funcionário destaque do mês” e “prêmios como folga extra, equipamentos eletrônicos, etc.

Para os que se destacam”, aparecem com 44,44% das respostas cada uma e a premiação em dinheiro para os que se destacam (42,22%).

11.Você se sente motivado a trabalhar no Hotel Crowne Plaza?

Tabela 11- Grau de motivação em trabalhar no hotel

Sim	42
Não	3
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Quanto à motivação 93,33% dos funcionários se sentem motivados a trabalhar no hotel. Percebe-se com isso que mesmo não havendo um programa motivacional no hotel os funcionários se sentem motivados.

12.Você recomendaria seu serviço no Crowne a amigos/parentes?

Tabela 12 - Recomendação do serviço a amigos/parentes

Sim	43
Não	2
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Quanto à recomendação do seu serviço no hotel os funcionários responderam que indicariam a amigos e parentes (95,56%). Percebe-se que os que responderam que não indicariam 4,44% correspondem aos que não se sentem motivados a trabalhar no hotel.

13. Você sente orgulho de trabalhar no Crowne Plaza?

Tabela 13 - Orgulho de Trabalhar no hotel

Sim	44
Não	1
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Quanto a sentir orgulho de trabalhar no hotel 97,78% sentem orgulho de trabalhar na empresa avaliada, percebe-se que apenas 2,22% não sentem orgulho o que leva a concluir que apesar de não estarem motivados ainda assim sentem orgulho da empresa.

14.Você sente orgulho ao ver anúncios do hotel em jornais, revistas e outros veículos?

Tabela 14 - Orgulho de ver anúncios do hotel nos jornais

Sim	43
Não	2
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Quanto a sentir orgulho de ver anúncios do hotel em jornais, revistas e outros meios de comunicação 95,56% dos funcionários responderam que sim e novamente os que responderam que não sentem orgulho são os que estão desmotivados com o trabalho.

15.A estrutura que lhe é fornecida para realizar seu trabalho é?

Tabela 15 - Estrutura para a realização do trabalho

Regular	1
Bom	15
Muito Bom	19

Excelente	10
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Os funcionários avaliam que a estrutura de trabalho é muito boa (42,22%) ou boa (33,34%). A estrutura para desempenho das funções teve boa avaliação também por parte dos gerentes.

16.As instalações do seu setor são: (quanto à temperatura, limpeza, adequação...)?

Tabela 16 -Instalações do seu setor

Regular	3
Bom	12
Muito Bom	17
Excelente	13
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

As instalações não parecem ser um problema. Para 37,78% dos funcionários acreditam que as condições são muito boas e 28,88% excelentes, boas por 26,67% e apenas 6,67% avaliam como regulares. Sendo que os entrevistados que avaliaram as condições como regulares se apresenta nos setores de A&B e manutenção.

17. As condições para que não ocorram acidentes de trabalho são?

Tabela 17- Condições para que não ocorram acidentes de trabalho

Regular	1
Bom	11
Muito Bom	18
Excelente	15
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

A segurança no trabalho foi avaliada positivamente. Os funcionários acreditam que as condições para evitar acidentes são muito boas (40%) ou excelentes (33,33%). Sendo que apenas 2,22% acreditam que as condições são precárias avaliando como regulares.

18. Seu nível de motivação é?

Tabela 18 - Nível de Motivação

Regular	1
Bom	8
Muito Bom	20
Excelente	16
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Quanto à motivação os funcionários acreditam que no setor a motivação pode ser considerada muito boa (44,44%) ou excelente (35,56%).

19. Seu supervisor direto preocupa-se com o seu entusiasmo e com a sua motivação?

Tabela 19-Preocupação do supervisor com o entusiasmo e motivação do funcionário

Sim	35
Não	10

Total	45
--------------	-----------

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

77,78% dos funcionários responderam que os seus supervisores diretos preocupam-se com seu entusiasmo e sua motivação e 22,22% responderam que o seu supervisor não se preocupa com seu entusiasmo e sua motivação isso se verificou nas áreas de eventos, recepção, metria, mensageria, compras, governança e cozinha.

20. Você se sente responsável e importante para a empresa?

Tabela 20 -Responsável e importante para a empresa

Sim	40
Não	5
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

88,89% se sentem responsáveis e importantes para a empresa, sendo que 11,11% não se sentem responsáveis e importantes para a empresa novamente nas áreas de eventos, recepção, metria, governança e cozinha.

21. Você é reconhecido quando faz um bom trabalho?

Tabela 21-Reconhecimento de chefias

Sim	34
Não	11
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

75,56% dos funcionários responderam que são reconhecidos quando fazem um bom trabalho e 24,44% responderam que não se sentem reconhecidos quando fazem um bom trabalho, identificamos estas respostas na área de eventos, administração, recepção, metria, compras, cozinha,governança e manutenção.

22- Avalie a sua satisfação quanto:

1- Atividades desenvolvidas

Tabela 22- Atividades desenvolvidas

Bom	10
Muito Bom	18
Excelente	17

Total	45
--------------	-----------

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Sobre o questionamento quanto às atividades desenvolvidas, a maioria dos funcionários mostrou-se satisfeitos, sendo as respostas “muito bom” (40%) e “excelente” (37,78%) as mais expressivas.

2- Carga horária de trabalho

Tabela 23-Carga horária de trabalho

Regular	1
Bom	18
Muito Bom	9
Excelente	17
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Sobre a carga horária de trabalho, constatou-se que os funcionários também se mostram satisfeitos, sendo que 40% responderam ser bom e 37,78% excelente.

3- Autonomia

Tabela 24 -Autonomia

Ruim	1
Regular	3
Bom	14
Muito Bom	16
Excelente	11
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Já com relação à autonomia no trabalho, a tabela mostra resultados equilibrados, indicando que a maioria dos setores possui autonomia, sendo que apenas 6,67% responderam como regular, na área de manutenção, governança e eventos e 2,22% como ruim na área de governança.

4- Qualidade nos serviços prestados

Tabela 25 -Qualidade nos serviços prestados

Bom	5
Muito Bom	16
Excelente	24
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Sobre à auto-avaliação da qualidade nos serviços prestados, os funcionários mostraram-se satisfeitos, sendo que a maioria considera que é excelente (53,33%) e muito bom (35,56%), não se expressando os critérios de ruim e regular.

5- Recursos físicos/ matérias disponíveis

Tabela 26 -Recursos físicos/ matérias disponíveis

Regular	1
Bom	12
Muito Bom	18

Excelente	14
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Com relação à disponibilidade de recursos físicos e materiais, a pesquisa indicou que os funcionários estão satisfeitos, visto que as respostas que mais se expressaram foram “muito bom “(40%) e “excelente” (31,11%).

6- Ambiente de trabalho

Tabela 27-Ambiente de trabalho

Regular	3
Bom	4
Muito Bom	16
Excelente	22
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Questionados sobre o ambiente de trabalho, a maioria dos funcionários mostrou-se satisfeita, sendo as respostas mais expressivas excelente (48,88%) e muito boas (35,56%), aparecendo apenas 6,67% avaliado com regular na área de cozinha, metria e governança.

7- Remuneração

Tabela 28-Remuneração

Ruim	1
Regular	8
Bom	19
Muito Bom	12
Excelente	5
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Questionada a respeito da remuneração, a maioria dos funcionários avaliaram como bom (42,22%) em relação a outros concorrentes e analisando o preço que é pago no mercado, e 17,78% responderam como regular o salário recebido

predominantemente nos setores de eventos, recepção, metria, governança e cozinha e apenas 2,22% avaliado como ruim na área de compras.

8- Reconhecimento de chefias

Tabela 29-Reconhecimento de chefias

Regular	3
Bom	12
Muito Bom	13
Excelente	17
Total	45

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Com relação à avaliação do reconhecimento de chefias, os funcionários se mostraram satisfeitos 37,78% excelente e 28,88% muito bom, e apenas 6,67% avaliaram como regular novamente no setor de eventos, compras e recepção.

6.9.3- TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS DOS GESTORES

Nesta etapa apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa aplicada aos gestores, demonstrando suas opiniões sobre um programa de motivação e quais as ações utilizadas para motivar seus funcionários.

Das 8 pessoas que responderam os questionários, 5 são homens (62,5%) e 3 são mulheres (37,5%).

1. Formação

Tabela 30 -Grau de formação

Ensino Fundamental Completo	1
Ensino Médio Incompleto	1
Ensino Médio completo	1
Ensino Superior Incompleto	3
Pós-graduação	2
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008).

Os entrevistados que possuem Ensino Superior Incompleto representam 37,5% e são nas áreas de Administração, Pedagogia e Tecnologia da Informação e 25% são pós-graduados em Administração de Pessoas e Análise Ambiental, com graduação em Turismo. Os que responderam que possuem Ensino Médio completo, Ensino Fundamental Completo, Ensino Médio Incompleto (12,5%) respectivamente cursaram algum curso técnico.

2. Tempo no cargo

Tabela 31-Tempo no cargo

Menos de 6 meses	2
De 6 meses a 1 ano	3
Mais de 1 ano	3
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008).

A maioria dos gestores do hotel pesquisado está de 6 meses a um ano e mais de um ano no cargo (37,5%) respectivamente.

3. O hotel possui algum programa de motivação de funcionários?

Tabela 32-Existência de programa motivacional no hotel

Sim	1
Não	7
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008).

87,5% dos entrevistados responderam que o hotel em que trabalham não possui um programa de motivação de funcionários, contra 12,5% que responderam que existe no hotel algum programa para motivar os funcionários. Está mesma questão aplicada aos funcionários obteve “não” como maioria das respostas. O que explicita um acordo entre os dois grupos entrevistados. O que notamos é que não existe no hotel nenhum programa motivacional específico, os que responderam que existe no caso dos funcionários são ações como festa de aniversários do mês, festas de final de ano, treinamentos, pequenas coisas que às vezes acaba motivando alguns e já o gerente que respondeu que existe alguma ação motivacional é na área de vendas, reservas e eventos que existem bonificações em dinheiro caso a meta seja alcançada, com isso percebemos que muitas vezes as ações motivacionais percebidas são somente as premiações em dinheiro. A solução seria um programa de motivação mais abrangente tanto para funcionários quanto para os gerentes, não apenas trabalhar a motivação através de dinheiro.

4. Na sua opinião, se um funcionário está desmotivado com o trabalho isso prejudica o atendimento aos hóspedes do hotel?

Tabela 33-Atendimento aos hóspedes

Sim	8
Não	0
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008).

Nesta questão, 100% dos gerentes entrevistados pensam que a desmotivação prejudica o atendimento aos hóspedes. O que confirma a hipótese apresentada na análise dos questionários dos funcionários, de que a motivação é fundamental para garantir qualidade no atendimento.

5. Você procura conhecer qual é a opinião dos funcionários sobre o que eles desejam que seja implantado para motivá-los mais?

Tabela 34 -Interesse dos gerentes pelas opiniões dos funcionários

Sempre	7
Às vezes	1
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008).

A maior parte dos gerentes respondeu que se interessam pelas opiniões dos funcionários a respeito do que os motiva, 87,5% responderam que sempre estão preocupados com a opinião dos funcionários e 12,5% responderam que às vezes procuram saber a opinião dos funcionários. Apesar da porcentagem de gerentes ser maior que a porcentagem de funcionários que responderam “sempre” a esta questão, isso mostra que os gerentes pelo menos ouvem as opiniões de seus funcionários, o que já é um grande passo para a melhora da comunicação no local de trabalho.

6. Você leva em consideração as opiniões dos funcionários na hora de decidir as ações motivacionais que serão implantadas no hotel?[]

Tabela 35 -Idéias dos funcionários levadas em consideração pelos gerentes

Sim	8
Não	0
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008).

Essa questão foi respondida apenas pelas pessoas que responderam “sempre” ou “às vezes” na questão anterior, das quais 100% afirmam que levam em consideração as opiniões dos funcionários na hora de implantar uma ação ou programa motivacional. Analisando o questionário dos funcionários percebemos que a maioria concorda com essa afirmação, pois apenas 15,56% dos funcionários

acreditam que os gerentes não levam em questão as opiniões deles para decidir as ações motivacionais que serão implantadas.

7. Na sua opinião um programa de motivação é capaz de diminuir a rotatividade dos funcionários do hotel?

Tabela 36 -Rotatividade dos funcionários

Sim	6
Não	2
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

As respostas obtidas nesta pergunta se assemelham às respostas dadas pelos funcionários. 75% consideram que um programa de motivação adequado pode diminuir a rotatividade dos funcionários, já que, como foi observado nas respostas da questão 4, a motivação é um fator muito importante no atendimento aos hóspedes. Os outros 25% consideram que um programa de motivação não é capaz de diminuir a rotatividade de funcionários na hotelaria, o que mostra que apesar de considerarem importante a motivação para um bom desempenho do trabalho, um programa de motivação por si só não é o bastante para evitar a rotatividade.

8. Você considera que os funcionários desse hotel são comprometidos com a empresa?

Tabela 37-Comprometimento com a empresa

Sim	5
Alguns	3
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Dos gerentes entrevistados somente 62,5% consideram seus funcionários comprometidos com o hotel, e o restante dos gerentes consideram que somente 37,5% dos seus funcionários estão comprometidos com a empresa. A maioria afirma que todos buscam atingir as metas do hotel; procuram atender os hóspedes da melhor maneira possível, mas outros afirmam que falta comprometimento de alguns funcionários com a empresa, em vista disso um programa de motivação poderia ajudar na valorização dos funcionários e motivados eles se sentiriam mais comprometidos com os objetivos da empresa, apesar de que se levar em conta os questionários dos funcionários 100% afirmam que estão comprometidos com os objetivos da empresa isso indica que há um erro na percepção de alguns funcionários ou gerentes.

9- Quais são as vantagens e desvantagens de um programa de motivação de funcionários na sua opinião?

Por se tratar de uma questão aberta, as respostas serão descritas e as que estavam parecidas serão citadas apenas uma vez.

a) **Vantagens:** comprometimento com as metas; manter o ânimo da equipe sempre num nível ótimo e mantendo a qualidade nos serviços; além da motivação é a certeza de um excelente atendimento e a satisfação pessoal; valorização dos funcionários e integração ao grupo.

b) **Desvantagens:** quando o funcionário não percebe o programa, isso pode ser às vezes erro do funcionário ou até mesmo do programa; muitas vezes os colaboradores transferem para a empresa toda a responsabilidade de motivação; algumas ações motivadoras têm efeito muito curto e não são suficientes para reverter certas situações; custos por haver um investimento “sem retorno garantido”.

10- A estrutura que é fornecida aos funcionários para realização do seu trabalho é?

Tabela 38-Avaliação da estrutura que é fornecida aos funcionários para realizar o trabalho

Bom	4
Muito Bom	3

Excelente	1
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Os gerentes avaliam que a estrutura de trabalho é boa (50%) ou muito boa (37,5%), apenas 12,5% como excelente. Levando em consideração o questionário dos funcionários a estrutura para desempenho das funções teve avaliação boa e muito boa com maior percentual também por parte dos colaboradores.

11. As condições para que não ocorram acidentes de trabalho são?

Tabela 39-Avaliação das condições para que não ocorram acidentes de trabalho

Bom	5
Muito Bom	2
Excelente	1
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

A segurança no trabalho foi avaliada positivamente. Os gerentes acreditam que as condições para evitar acidentes são boas ou muito boas. E colaboradores avaliaram as condições de segurança no trabalho como boas, muito boas ou excelentes. Sendo que apenas 2,22% dos funcionários acreditam que as condições são regulares.

12- O supervisor preocupa-se com o entusiasmo e a motivação dos seus funcionários?

Tabela 40 -A preocupação dos supervisores com o entusiasmo e a motivação dos seus funcionários.

Sim	8
Não	0
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Os gerentes em sua totalidade acreditam que a preocupação dos chefes em relação à motivação de seus funcionários existe, comparando com as respostas dos funcionários 77,78% dos funcionários responderam que seus supervisores preocupam-se com seu entusiasmo e sua motivação.

13- O gerente reconhece quando os funcionários fazem um bom trabalho?

Tabela 41-Reconhecimentos das chefias quando o funcionário faz um bom trabalho

Sim	8
Não	0
Total	8

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

Para 100% dos gerentes entrevistados há reconhecimento por parte deles quando um funcionário faz um bom trabalho, e 75,56% dos funcionários afirmam esta questão.

14- Que tipo de incentivos o hotel dá aos seus funcionários?

Tabela 42-Incentivos que o hotel dá aos seus funcionários

Plano de Saúde	8
Treinamentos	6
Avaliações	2
Participação em encontros	4

Perspectivas de crescimento	6
Outros	5

FONTE: Pesquisa de Campo (PERIN, 2008)

As respostas da questão foram sugeridas no questionário para saber que tipo de incentivo o hotel dá aos seus funcionários, e 100% dos gerentes responderam que o hotel fornece plano de saúde aos funcionários, 75% acreditam que o hotel fornece treinamentos aos seus colaboradores e também oferecem perspectivas de crescimento, apesar do hotel não possuir um plano de carreira estabelecido às perspectivas de crescimento é nítido, pois eles sempre estão mostrando exemplos de funcionários do hotel que subiram de cargo. Os outros incentivos citados (62,5%) pelos gerentes são: telefonia móvel e ajuda de custo com combustível para o setor de vendas, tarifa diferenciada para os funcionários na rede, convênio com farmácia, convênio com escola de línguas.

O que podemos notar com esta pergunta é que os funcionários muitas vezes não dão valor aos incentivos que o hotel presta a eles, encarando como uma obrigação do hotel.

7.0- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma visão panorâmica sobre o contexto geral, este estudo de caso demonstrou que em quatro anos de existência do Hotel Crowne Plaza, chega o momento de um planejamento de um setor de Recursos Humanos, pois com a demanda cada vez maior, e com a necessidade de ser diferenciados no mercado a estrutura atual de funcionários pede o auxílio de um setor que represente a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional requerida pelos desafios decorrentes da natureza do empreendimento empresarial e das características do mercado, no presente momento e no futuro.

Como a qualidade dos serviços em hotelaria é fator determinante para a prestação de serviço ou elaboração de um produto a ser comercializado. Cada vez mais as pessoas buscam pela qualidade tanto dos produtos quanto dos serviços, incluindo neste último os profissionais do setor hoteleiro e a hospedagem na sua totalidade.

Neste sentido, a motivação do grupo e a valorização dos colaboradores resultam em qualidade nos serviços e maiores expectativas dos clientes na busca por serviços diferenciados, transformando-os em clientes fiéis e satisfeitos com a produtividade dos serviços e a prestatividade dos colaboradores.

Assim, é possível observar que no mundo globalizado onde o ser humano está inserido, a diversidade de produtos cada vez mais sofisticados e criativos oferecidos no mercado, e a concorrência acirrada dos mesmos coloca em alta a qualificação dos serviços e a fidelização de clientes.

Ambas fazem com que o prestador de serviços busque constantemente alternativas que cativem o consumidor, oferecendo um produto que satisfaça suas necessidades e que transmita confiança principalmente no momento da compra. Portanto, a

necessidade de se reconhecer o trabalho dos colaboradores que possuem contato direto com os clientes é indiscutível para o futuro do empreendimento.

A primeira etapa que a empresa deverá realizar para o planejamento de um setor de Recursos Humanos é formar as políticas a serem seguidas, comunicando de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, delimitando o universo dentro do qual as decisões são tomadas; e norteando a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades. A organização deve tomar como base às decisões estratégicas e os objetivos empresariais para dimensionar em termos quantitativos e qualitativos suas necessidades de Recursos Humanos, considerar desempenho, potencial e mobilidade interna como critérios básicos para o planejamento dos Recursos Humanos, tendo em vista atender as necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como para garantir a continuidade e a eficácia da organização.

O planejamento organizacional deverá manter um modelo organizacional que dimensione uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações internas e externas, criando condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e a produtividade de sua força de trabalho. Deverá manter todas as posições de trabalho adequadamente preenchidas, provendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos, utilizando prioritariamente o aproveitamento interno para o preenchimento das vagas através de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.

Seus recursos humanos deverão ser mantidos no nível técnico profissional e gerencial preconizando pelas características do trabalho, propiciando a formação e o aprimoramento identificados por ocasião do planejamento de recursos humanos, dimensionando suas prioridades de formação e o aprimoramento considerando as necessidades corporativas, setoriais e individuais.

Quanto à remuneração, a empresa deverá proporcionar a compensação digna e compatível com o contexto socioeconômico baseando-se na complexidade do conteúdo dos cargos, na contribuição esperada e no desempenho individual. No que diz respeito às relações trabalhistas e sindicais, a empresa deverá colocar a relação capital vs. Trabalho no nível do entendimento, da participação, da negociação e do respeito mútuo, antecipando-se na análise e na busca de alternativas que venham a equilibrar e satisfazer as expectativas do empreendimento empresarial e as expectativas de realização profissional, econômica e social de seus Recursos Humanos.

A gerencia deverá responsabilizar cada gerente pela criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento dos Recursos Humanos e pela utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades, tendo em vista assegurar o desempenho atual e a continuidade do empreendimento empresarial.

Tais políticas deixam muito claro o posicionamento da empresa face a seus recursos humanos e abrem caminhos e perspectivas para as ações que justificam a gestão de recursos humanos. Precisam ainda ser complementadas com a formulação de normas, procedimentos e controles, de modo a viabilizar a operacionalização dos pressupostos dimensionados.

As normas definem as ações a serem desenvolvidas; delimitam o âmbito de aplicação e os limites da responsabilidade e da autoridade; orientam as

especificações dos procedimentos decorrentes; estabelecem a linha de conduta das pessoas envolvidas.

A partir da conscientização do papel dos Recursos Humanos considerados como o recurso dinamizador do negócio e de que, em um ambiente complexo e mutativo, este recurso precisa ser permanentemente analisado, equacionado e desenvolvido, a visão gerencial terá que assumir outro enfoque de liderança, onde administrar é, antes de tudo, administrar pessoas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

AFONSO, R. **Os recursos humanos na atual conjuntura do mercado de trabalho**. São Paulo: Vozes, 1998.

LUCENA, M. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

ANDRADE, J. V. de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1991.

AVENA, M. B. **Acolhimento de qualidade**: fator diferenciador para o incremento do turismo na sociedade pós-industrial. In: BAHL, M. **Perspectivas do turismo na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Roca, 2003.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2000.

CASTELLI, G. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1990.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CWIKLA, L.M.W. **Qualidade de Atendimento**: Estudo de multicasos em Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, 2001-UFSC -PPGEP

FALCONI, R. **Controle de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, R. **A busca da Competitividade nas Empresas**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, V38, Mar./ Abr., 1998.

SERSON, F.M. **Hotelaria - a busca da excelência**. 2.ed. São Paulo: Cobra, 2000.

II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos.